

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

AUTHENTICITÉ OU OPPORTUNISME?
LA CRÉDIBILITÉ DES COMMUNICATIONS EN
RESPONSABILITÉ SOCIALE D'ENTREPRISE.

MÉMOIRE
PRÉSENTÉ
COMME EXIGENCE PARTIELLE
DE LA MAÎTRISE EN COMMUNICATION

PAR
FLAVIE DESGAGNÉ-ÉTHIER

JUILLET 2014

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL
Service des bibliothèques

Avertissement

La diffusion de ce mémoire se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire *Autorisation de reproduire et de diffuser un travail de recherche de cycles supérieurs* (SDU-522 – Rév.01-2006). Cette autorisation stipule que «conformément à l'article 11 du Règlement no 8 des études de cycles supérieurs, [l'auteur] concède à l'Université du Québec à Montréal une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de [son] travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, [l'auteur] autorise l'Université du Québec à Montréal à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de [son] travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de [la] part [de l'auteur] à [ses] droits moraux ni à [ses] droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, [l'auteur] conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont [il] possède un exemplaire.»

AVANT-PROPOS

Si nous consommons tous comme nous le faisons actuellement en Amérique du Nord, il nous faudrait presque sept planètes Terre pour subvenir à nos besoins. La plupart des jeunes de ma génération sont conscientisés à ces enjeux planétaires et changent les choses à leur manière. Certains sont plus pessimistes et prônent une révolution radicale de notre système. Éternelle optimiste, je suis plutôt de celles qui espèrent changer le système de l'intérieur. J'ai la conviction intime que le développement durable, projet de société rassembleur, peut instiguer un changement de paradigme qui remettra en question notre mode de vie, désamorcera la paupérisation croissante et fera tomber l'idéologie dominante qui vise l'accumulation du capital à tout prix.

Les acteurs économiques mondiaux, qui sont en grande partie responsables de la crise de confiance dont ils sont victimes, ont un rôle évident à jouer dans ce projet de société. Parler de développement durable sans inclure les entreprises est comme vouloir atteindre la lune sans fusée. Les acteurs économiques représentent le moteur de notre système capitaliste; ce sont les premiers à responsabiliser pour changer les choses.

De nombreuses entreprises sont d'ailleurs des modèles d'inspiration puisqu'elles ont pris le pari d'opter pour une autre forme de développement économique que celui dicté par un capitalisme sauvage. Patagonia, Interface Flor, The Bodyshop ont prouvé que le succès d'affaires n'est pas antinomique de la protection de l'environnement et d'une plus grande égalité sociale. Ces entreprises incarnent cette révolution de l'intérieur, ce changement nécessaire du système capitaliste actuel. Elles prouvent que c'est possible.

Afin que le développement durable devienne une priorité absolue, tous les acteurs doivent se mobiliser pour en parler, y compris les entreprises. Toutefois, le cynisme à

l'égard des communications corporatives sur le développement durable est généralisé. Et pour cause, les tentatives d'écoblanchiment sont nombreuses; le vert est bien souvent un discours instrumentalisé au profit de l'image de marque. Le discours de responsabilité sociale est bien souvent perçu comme étant non crédible et peut exposer les entreprises à de vives critiques.

Pourtant, la problématique est justement là : si les entreprises préfèrent alors taire leur engagement, n'est-ce pas une occasion manquée de les intégrer au changement de paradigme que l'on espère? N'est-ce pas de les déresponsabiliser du rôle crucial qu'elles ont pourtant à jouer? Ainsi l'enjeu de la crédibilité perçue est majeur et, malgré ma jeune carrière dans l'industrie, j'ai rapidement constaté que peu de communicateurs s'entendent sur la stratégie à adopter. En discutant avec des collègues, en assistant à des conférences sur le sujet, en profitant de toutes les occasions de travaux de mon programme court en responsabilité sociale des organisations pour fouiller la question, j'ai constaté que les stratégies de communication « grand public » relatives à la responsabilité sociale de l'entreprise sont éclatées et surtout, non consensuelles.

C'est d'ailleurs lors de l'une de ces conférences de l'industrie ayant comme thème la communication et la responsabilité sociale d'entreprise que ce constat alarmant s'est concrétisé. En posant des questions aux conférenciers, aucun n'était en mesure de me fournir une réponse précise : qu'est-ce qui fonde la crédibilité d'une communication en responsabilité sociale des entreprises? L'un d'entre eux m'a même mise au défi de lui rapporter la réponse. C'est ce que j'ai tenté de faire avec ce mémoire : rassembler les apprentissages clés des praticiens en matière de communication de la RSE pour jeter les bases d'un savoir collectif ancré dans la pratique et qui permette de comprendre quels facteurs ont une influence sur la crédibilité perçue.

Je tiens d'abord à remercier ma directrice de recherche, Stéphanie Yates, pour sa grande disponibilité et son sens aiguisé de la démarche scientifique. En me posant les

questions pertinentes, en me faisant découvrir les auteurs qui sont devenus les piliers de ma recherche, en me donnant des suggestions éclairées et éclairantes, tu as su me guider de main de maître à travers cette fascinante aventure du savoir. Je suis privilégiée d'avoir eu un tel mentor.

Merci à mes parents, qui m'ont insufflé la soif de connaissances et la curiosité intellectuelle. Merci de m'avoir accueillie pendant cette période de rédaction intense, votre soutien et votre présence y sont pour beaucoup dans la réalisation du plus important projet de ma vie.

Merci à ma gestionnaire, Pascale Chassé, qui m'a toujours soutenue dans ma démarche académique. Ta compréhension, ta confiance et tes encouragements me permettent aujourd'hui de rendre ce projet à terme. Tu es une grande source d'inspiration.

Merci à Luc, qui a été le premier à être mis au courant de chacune des moindres étapes traversées dans le cadre de cette recherche et qui m'a inconditionnellement félicitée, encouragée et aimée.

Merci à mes copines de toujours qui me nourrissent de fous rires et de moments d'éternité. Un merci tout spécial à Audrée, avec qui j'ai partagé d'innombrables soirées au Café Léopard et au Bobby, solidaires derrière nos écrans.

Merci enfin et surtout aux communicateurs ayant généreusement participé à cette étude. Merci pour votre temps et votre passion.

TABLE DES MATIÈRES

LISTE DES TABLEAUX.....	xi
LISTE DES FIGURES	xiii
RÉSUMÉ	xv
INTRODUCTION	1
CHAPITRE I PROBLÉMATIQUE.....	5
1.1 La participation des entreprises au développement durable.....	6
1.2 La communication de la RSE : défis et stratégies.....	8
1.2.1 L'écoblanchiment	9
1.2.2 L'enjeu de la crédibilité au cœur de la communication de la RSE.....	10
1.2.3 Les stratégies communicationnelles	12
1.2.4 Les nouvelles pratiques communicationnelles.....	16
1.3 Problématique générale et question de recherche	18
CHAPITRE II CADRE CONCEPTUEL.....	21
2.1 Responsabilité sociale d'entreprise	21
2.1.1 Généalogie du concept.....	22
2.1.2 Théorie des parties prenantes	24
2.2 Communication responsable	29
2.2.1 Modèle bidirectionnel symétrique	29
2.2.2 Modalités de la communication	31
2.3 Légitimité organisationnelle.....	33
2.3.1 Processus de formation du jugement	34
2.3.2 Concept de réputation	36
2.4 Opérationnalisation du cadre conceptuel	37

CHAPITRE III MÉTHODOLOGIE	43
3.1 Fondements métathéoriques	43
3.2 Échantillon.....	45
3.3 Considérations éthiques	47
3.4 Méthode de recherche.....	47
3.5 Procédés d'analyse.....	48
3.6 Variation en regard du projet de mémoire.....	49
3.7 Limites de l'étude	50
3.7.1 Biais relatifs au chercheur	50
3.7.2 Biais relatifs à l'échantillon.....	50
CHAPITRE IV RÉSULTATS.....	53
4.1 Le contenu	54
4.1.1 Plateforme créative.....	54
4.1.2 Axe de communication.....	59
4.1.3 Positionnement	61
4.2 Le média	63
4.3 La conjoncture	68
4.4 Les parties prenantes.....	71
4.4.1 Imputabilité	72
4.4.2 Stratégie d'ambassadeurs	73
4.5 L'association avec un tiers.....	75
4.5.1 Partenariats	76
4.5.2 Experts-conseils.....	77
4.6 Le secteur d'activités	79

CHAPITRE V ANALYSE	85
5.1 Les facteurs d'influence primaire.....	85
5.1.1 Les cadrans de la crédibilité.....	86
5.1.2 La réputation de l'entreprise	90
5.2 Les facteurs d'influence secondaire	92
5.2.1 La cohérence du positionnement	92
5.2.2 L'accessibilité de l'entreprise	93
5.2.3 Le média de contenu au cœur du mix médias.....	93
5.2.4 L'imputabilité à l'égard des parties prenantes	94
5.2.5 La communication endossée	95
5.2.6 La création de partenariats	97
5.2.7 La démonstration scientifique.....	97
5.3 Synthèse des facteurs d'influence	98
CONCLUSION.....	101
ANNEXE A Feuillelet d'information.....	109
ANNEXE B Formulaire de consentement.....	111
ANNEXE C Guide d'entretien	115
ANNEXE D Campagnes relatives à la RSE présentées en rafale	117
BIBLIOGRAPHIE.....	133

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 2.1 Modalités de la communication	32
Tableau 2.2 Modèle initial	41
Tableau 3.1 Campagnes auxquelles les participants à la recherche ont collaboré.....	46
Tableau 4.1 Catégorisation des médias.....	64
Tableau 4.2 Résultats de crédibilité spontanée	82
Tableau 4.3 Facteurs d'influence de la crédibilité des communications relatives à la responsabilité sociale d'entreprise selon les communicateurs interrogés.....	84

LISTE DES FIGURES

Figure 2.1 Théorie de l'identification des parties prenantes	26
Figure 2.2 Modèle d'engagement et de traitement moral des parties prenantes.....	28
Figure 4.1 Fréquence de codage initiale	53
Figure 4.2 Fréquence de codage du type de ton privilégié par les communicateurs ..	56
Figure 4.3 Fréquence de codage des médias utilisés	66
Figure 4.4 Schématisation de la conjoncture	68
Figure 5.1 Axe des abscisses – Légitimité corrélative.....	87
Figure 5.2 Axe des ordonnées – Pertinence du message avec les activités de l'entreprise	87
Figure 5.3 Cadrons de la crédibilité spontanée	88
Figure 5.4 Croisement entre les résultats de crédibilité spontanée et la proposition de la schématisation en cadrons	89
Figure 5.5 Stratégies marketing de la RSE	92
Figure 5.6 Schéma de synthèse des facteurs d'influence de la crédibilité.....	99

RÉSUMÉ

Dans un contexte où communiquer sur les initiatives de responsabilité sociale de l'entreprise est devenu un pari risqué quant à la perception des consommateurs (Jahdi et Acikdilli, 2009), il devient indispensable pour les communicateurs de se questionner par rapport aux facteurs de crédibilité de ce type de campagne. Dans la littérature, si de nombreux auteurs se sont penchés sur la question de la crédibilité des communications corporatives liées à la RSE (Capron, 2010; Libaert, 2010; Parguel *et al.*, 2011; Munshi et Kurian, 2005; Van de Ven, 2008; Jahdi et Acikdilli, 2009; Morsing *et al.*, 2008) il ne semble pas y avoir de modèle englobant tous les aspects de la communication dans un contexte de responsabilité sociale, encore moins dans sa spécificité québécoise.

Le but de cette recherche de type exploratoire est de contribuer au décloisonnement du savoir issu de l'expérience des praticiens en matière de communication de la responsabilité sociale d'entreprise. Plus précisément, notre objectif est de répertorier les critères qui permettent de maximiser les chances de succès d'une communication sur la RSE en matière de crédibilité perçue en rassemblant les apprentissages clés des communicateurs-praticiens.

Les entrevues semi-directives, qui ont été menées auprès d'une douzaine d'entre eux, nous ont permis de jeter les bases d'un modèle multifactoriel de la crédibilité des communications en responsabilité sociale d'entreprise, ancré dans la pratique. Il résulte de l'analyse du discours des communicateurs deux catégories de facteurs d'influence que nous avons nommés les facteurs primaires, ayant une influence sur la perception de crédibilité spontanée, et les facteurs secondaires, qui sous-tendent des stratégies communicationnelles ayant une influence sur la crédibilité.

Crédibilité – Responsabilité sociale d'entreprise – Marketing – Communicateurs –
Légitimité

INTRODUCTION

Face aux défis écologiques et sociétaux de la fin du XXe siècle, la communauté internationale se mobilise et la Commission mondiale sur l'environnement et le développement de l'Organisation des Nations unies est créée en 1987 afin de définir un programme d'intervention pluridisciplinaire. Le concept de développement durable émerge du rapport qui en découle, le rapport Brundtland, et se répand dans le monde entier. Il incarne un idéal de société qui permet d'assurer aux générations futures un environnement sain en impliquant l'ensemble des acteurs mondiaux; autant les instances gouvernementales, les citoyens, les organisations internationales que les acteurs économiques.

Dans le contexte actuel de mondialisation, alors que l'on assiste à un glissement de certains pouvoirs jadis associés à l'État-nation vers les mains des multinationales (Dhaouadi, 2008), la confiance des citoyens envers les grands acteurs économiques mondiaux est ébranlée (Capron, 2010). Le concept de responsabilité sociale de l'entreprise (RSE), qui concerne la participation des entreprises au projet de développement durable en intégrant à l'agenda d'affaires une dimension éthique, permet aux entreprises de légitimer leurs activités tout en en faisant bénéficier leurs parties prenantes (Libaert, 2010). C'est un concept gagnant gagnant qui a le potentiel de retisser ce lien de confiance perdu entre les citoyens et les acteurs économiques. Ainsi, nombre d'entreprises l'ont intégré à leur discours et à leurs pratiques. La responsabilité sociale de l'entreprise est devenue monnaie courante dans les communications corporatives (Munshi et Kurian, 2005).

Toutefois, si elle est d'actualité, elle n'en reste pas moins critiquée dû à sa définition floue et malléable. La RSE a souvent été utilisée dans un contexte de communication manipulateur ou même mensongère, ce qu'on appelle écoblanchiment. Qui plus est, elle est souvent perçue comme un simple moyen d'acquérir du capital de marque (Jahdi et Acikdilli, 2009). Les citoyens, de plus en plus sensibilisés aux enjeux

sociaux et environnementaux, sont devenus réticents à accorder de la crédibilité au discours corporatif relié à la RSE. Cette confusion à propos des prétentions « vertes » de certaines campagnes marketing mine la légitimité du discours de l'entreprise. Force est de constater que la participation des entreprises à ce projet englobant qu'est le développement durable est sujette au scepticisme : la crédibilité perçue est un enjeu central de la communication de la RSE.

Authenticité ou opportunisme; on peut se demander quelles sont les motivations profondes des démarches de responsabilité sociale d'entreprise. La communication de la RSE n'a-t-elle pas pour objectif, en définitive, de répondre à des impératifs d'ordre économique? Ainsi, n'est-il pas naturel de percevoir une instrumentalisation du discours? Pourtant, la coexistence des motivations économiques et altruistes n'est-elle pas justement le propre du développement durable, qui tente de concilier l'économie, le bien-être collectif et l'environnement? Partant de cette prémisse, il devrait être possible de communiquer de façon crédible une démarche s'inscrivant dans la concrétisation de cet objectif. Pourtant, de quelle manière échapper au cynisme ambiant? C'est ce questionnement qui a guidé la formulation de notre sujet initial de recherche : les facteurs d'influence de la crédibilité des communications en matière de responsabilité sociale d'entreprise.

Afin de comprendre ces facteurs d'influence, nous avons interrogé près d'une douzaine de communicateurs québécois qui ont participé à des campagnes sur la RSE au sujet de leurs apprentissages clés en la matière. En recensant les thématiques récurrentes de leur discours, le but de cette recherche est de jeter les bases d'un savoir collectif, ancré dans le contexte québécois de la pratique en communication, des facteurs qui influencent la crédibilité perçue des campagnes corporatives portant sur des sujets sociétaux ou environnementaux.

Le présent mémoire se divise en cinq sections. Dans le premier chapitre, la présentation de la problématique, nous verrons les enjeux complexes dans lesquels

s'inscrit la communication de la RSE. La variété des pratiques et la prévalence de l'écoblanchiment sous-tendent une absence de consensus. De plus, à l'ère numérique, les entreprises font face à de nouveaux défis communicationnels dus à la démocratisation de la prise de parole. L'authenticité et la transparence sont plus que jamais d'actualité face à une communauté d'internautes influente. La présentation de résultats de recherches antérieures, portant notamment sur la théorie de l'attribution causale pour expliquer l'évaluation favorable ou défavorable d'une communication propre à la RSE, nous permettra par la suite d'établir des balises pour mieux circonscrire notre question de recherche. Nous retrouverons donc, dans cette section, l'état de la question sous différents angles jusqu'à la formulation de notre question de recherche.

Dans le second chapitre, nous procéderons au cadrage conceptuel de notre sujet en abordant les modèles théoriques incontournables de la littérature en communication et en RSE. La théorie des parties prenantes (Freeman, 1984), par exemple, est au cœur de la responsabilité sociale d'entreprise puisqu'elle suggère une approche de concertation entre l'organisation et l'ensemble des acteurs qui peuvent être affectés par ses activités. Cette éthique élargie trouve une résonnance dans le modèle de communication bidirectionnelle symétrique de Grunig (1984), qui favorise la confiance et la compréhension entre l'entreprise et ses parties prenantes. Le processus de formation du jugement organisationnel selon Bitektine (2011) et les modalités de la communication, telles que définies par Breton (2006), sont aussi des théories centrales de l'attribution de la crédibilité que nous verrons dans cette partie. Enfin, nous avons extrait de ce cadre conceptuel les dimensions pertinentes à notre objet d'étude sous forme de modèle initial, lequel recense les sous-questions exploratoires qui ont guidé notre enquête.

La présentation de la méthodologie, qui constitue le troisième chapitre, abordera les fondements métathéoriques auxquels nous adhérons en tant que chercheure, entre autres la perspective constructiviste que nous portons sur notre objet d'étude. Ensuite,

nous détaillerons les critères qui ont guidé la sélection des campagnes de RSE québécoises qui nous ont menées aux communicateurs y ayant participé. L'entrevue semi-directive a été privilégiée comme technique de collecte de données afin d'assurer une cohérence avec le caractère exploratoire et non limitatif de notre recherche tout en couvrant les principaux thèmes issus du cadre conceptuel. Les entrevues ont par la suite été transcrites sous forme de verbatim puis analysées par un logiciel d'analyse qualitative, nous permettant de classifier les propos tenus par les communicateurs selon les thèmes récurrents. Les limites de l'étude, notamment les biais du chercheur et relatifs à l'échantillon, seront ensuite explicitées dans cette section pour finalement aborder les considérations éthiques qui ont été prises en compte.

Le quatrième chapitre présente les résultats de notre enquête sous forme de compte-rendu descriptif du discours tenu par les communicateurs en regard des facteurs d'influence sur la crédibilité. La réorganisation thématique des propos s'est exécutée de façon itérative en partant du modèle initial issu de notre cadre conceptuel. Ainsi, les catégories de facteurs ont été peaufinées et modifiées. Notre catégorisation finale des facteurs d'influence comporte donc six thèmes principaux et 14 sous-catégories, couvrant une multiplicité de facettes de la communication de la responsabilité sociale d'entreprise.

Finalement, nous présenterons dans le cinquième chapitre l'interprétation des résultats par la mise en exergue des informations saillantes à la lumière de la littérature de référence. Nous y verrons entre autres que plusieurs des stratégies utilisées par les communicateurs trouvent écho dans la littérature. Par ailleurs, la théorie de formation du jugement organisationnel de Bitektine nous permettra de trouver les assises pour procéder à une hiérarchisation des facteurs d'influence de la crédibilité en regard de nos résultats de recherche.

CHAPITRE I

PROBLÉMATIQUE

Nous venons de passer le cap du 7 milliards d'êtres humains. L'accroissement exponentiel de la population et la pression exercée sur les ressources terrestres causent de grandes inquiétudes dans la communauté scientifique mondiale. Toutefois, si les préoccupations environnementales sont aujourd'hui d'une actualité criante, elles ne sont pas nouvelles. L'enjeu de la croissance perpétuelle avait d'abord été soulevé dans les années 70 par un groupe de réflexion constitué de personnalités politiques et scientifiques de haut niveau. En effet, le Club de Rome jetait un pavé dans la marre en 1972 avec la publication du rapport *The Limits To Growth*, en affirmant que la croissance sans limites liées au système capitaliste n'était pas viable. Puis, c'est en 1987 que naît un projet de société qui interpelle autant les gouvernements, les organisations internationales que les entreprises : le développement durable.

Les entreprises, ayant un rôle de premier plan à jouer dans la concrétisation de ce projet de société, s'approprient le concept et l'intègrent à leur discours. Toutefois, la perte de confiance de la société civile envers les acteurs économiques mondiaux alimente le scepticisme envers ce virage responsable.

Dans cette section, nous verrons la dynamique sociopolitique complexe dans laquelle s'inscrit la participation des entreprises au développement durable et l'un des enjeux principaux de la communication de cet engagement; la crédibilité perçue. Les recherches scientifiques antérieures nous permettront d'aborder les stratégies de la communication de la RSE, la définition de l'écoblanchiment et le dialogue comme nouveau modèle de communication responsable. Finalement, nous articulerons notre problématique de recherche en précisant sa pertinence sociale et scientifique.

1.1 La participation des entreprises au développement durable

Le développement durable fait référence au projet de société qui avait d'abord été proposé par le rapport Brundtland, en 1987, et qui se définissait comme suit : « un développement qui répond aux besoins des générations du présent sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs » (Commission mondiale sur l'environnement et le développement, 1987). La vision à long terme devient alors un fondement sans équivoque du développement. Puis, en 1992, les 173 signataires de *l'Agenda 21* au Sommet de la terre de Rio font un pas de plus vers la concrétisation d'un objectif qui restera, encore aujourd'hui, couramment utilisé pour décrire le développement durable : concilier protection de l'environnement, efficacité économique et équité sociale (Organisation des Nations Unies, 1992). Ces trois piliers sont devenus le symbole d'un projet de société qui refuse la domination historique de la finalité économique. La responsabilité sociale d'entreprise, concept issu d'une généalogie différente, comme nous le verrons dans le cadre conceptuel, « concerne la participation des entreprises à ce projet sociétal [le développement durable], la façon dont les entreprises s'intègrent et contribuent à ce projet à travers leurs pratiques [constitue] un chantier particulier du développement durable » (Lapointe, 2007, p. 64)¹. Même si la participation des entreprises n'est qu'une facette du développement durable, elle n'en reste pas moins l'une des plus importantes. En effet, la mondialisation de l'économie redéfinit le rôle des acteurs économiques et politiques et l'on assiste à un glissement de certains pouvoirs précédemment associés à l'État-nation vers les multinationales (Dhaouadi, 2008). Par ailleurs, la sensibilisation accrue des consommateurs aux enjeux sociaux et environnementaux et la perte de confiance des citoyens envers les grands acteurs économiques incitent les entreprises à tenir compte de ce changement de paradigme (Capron, 2010) et donc à l'intégrer à leur discours.

¹ Notons que cette définition de la responsabilité sociale de l'entreprise contredit en son essence la formule du prix Nobel Milton Friedman qui affirme, dans un article du *New York Times Magazine* en 1970, que la seule responsabilité sociale de l'entreprise est d'accroître ses profits.

Pour Capron, l'intégration de démarches de développement durable en entreprise vise à « retrouver le chemin de la confiance perdue » (2010, p. 252). Cela représenterait « un potentiel de réenchantement pour une entreprise contestée » (Libaert, 2010, p. 43). La perte de légitimité de l'État couplée à la concentration du pouvoir dans les mains de quelques grandes puissances économiques aurait pour conséquence la perte de confiance de la société civile² envers ces acteurs censés assurer le progrès de l'humanité (Capron, 2010). Dans ce contexte, les puissances économiques seraient à la recherche d'une légitimité qui pourrait leur être conférée par les mouvements de la société civile. La mise en œuvre et la communication de la responsabilité sociale s'inscrivent dans ce paradigme puisqu'elles visent à rehausser la réputation (Munshi et Kurian, 2005), construire une image de marque forte et finalement, atteindre la légitimité sociale (Parguel *et al.*, 2011). La RSE est le véhicule d'une nouvelle idée, celle du « gagnant gagnant » (Libaert, 2010, p. 44): gagnant pour l'entreprise, qui légitime ses activités, et gagnant pour ses parties prenantes, qui bénéficient des initiatives sociales et environnementales.

Quoique novateur et ambitieux, le concept n'en reste pas moins contesté, jugé comme flou et malléable. Selon Libaert, « il marque le passage d'un mode de pensée écologique historiquement militant vers une sphère normative, gestionnaire, institutionnelle et pragmatique », raison pour laquelle le secteur privé peut s'approprier le discours avec facilité (2010, p. 19). Or, au discours éthique basé sur l'équilibre des trois sphères et la durabilité s'oppose la réalité financière mondiale ancrée dans le court-termisme (Libaert, 2010). Selon une étude menée auprès des entreprises québécoises en 2011, 80 % disent intégrer une démarche de

² Selon Pirotte, « la société civile s'articule principalement autour de deux pôles [...]. D'une part, la société civile internationale trouverait à s'incarner dans les nouvelles organisations non gouvernementales qui se sont développées un peu partout dans le monde [...]. D'autre part, on voit apparaître également une société civile internationale lors de mobilisations citoyennes plus ou moins structurées, articulées autour d'une dénonciation globale de l'ordre économique mondial » (2007, p. 90). Notons que les concepts inclus dans cette définition – la société civile « organisée » et la société civile « de mobilisation » – peuvent s'appliquer également au niveau local.

développement durable soit pour améliorer leurs performances financières soit pour soigner leur image (gouvernement du Québec, 2011). Ces motifs de type utilitaristes tendent à confirmer la suprématie de la performance financière par rapport aux autres sphères du développement durable dans un contexte d'entreprise. Ainsi, si l'intégration de la responsabilité sociale à l'image de marque est désormais une stratégie abondamment employée, elle n'en reste pas moins risquée lorsqu'elle est perçue comme un simple moyen d'acquérir du capital de marque. Selon Dawkins, rares sont les entreprises qui communiquent de façon efficace sur leurs initiatives de responsabilité sociale (2004).

1.2 La communication de la RSE : défis et stratégies

Malgré les défis liés à leur communication, les notions de développement durable et de responsabilité sociale sont devenues des mots-clés dans le discours corporatif (Munshi et Kurian, 2005). Selon Parguel, Benoit et Larceneux « la communication de la responsabilité sociale a gagné une plus grande importance puisque les dépenses qui y sont reliées occupent la troisième place en termes d'importance dans les départements de communication des grandes entreprises » (Parguel *et al.*, 2011). Pasquero va même jusqu'à affirmer que : « La RSE [...] est devenue le credo obligé d'un certain discours public » (2005, p. 114).

Cela s'explique par la volonté des entreprises de démontrer à leurs parties prenantes que leur agenda d'affaires est socialement et écologiquement acceptable et donc, légitime. En effet, la communication de la RSE peut engendrer des effets positifs significatifs : publicité positive à l'égard de l'entreprise par de tierces parties, une marque plus forte, la différenciation du produit ou encore l'accroissement des parts de marché (Bodger et Monks, 2009). À l'inverse, la communication de la responsabilité sociale peut aussi être dommageable. Si dans certains cas elle réussit à démontrer un engagement véritable de l'entreprise, dans d'autres, elle ne fait qu'alimenter le scepticisme des citoyens. Sa superficialité et son caractère parfois mensonger peuvent

faire en sorte qu'on l'assimile à ce qu'on appelle l'écoblanchiment (Bodger et Monks, 2009).

1.2.1 L'écoblanchiment

L'écoblanchiment, francisation du terme *greenwashing*, est un concept en émergence depuis le début des années 2000 (Laufer, 2003). De nombreuses définitions existent; certains auteurs parlent de manipulation de l'information tandis que d'autres parlent de désinformation et même de mensonge. Selon le dictionnaire *Oxford*, cité par Bodger et Monks, l'écoblanchiment correspond à « une forme de désinformation diffusée par une organisation de manière à présenter une image publique responsable sur le plan de l'environnement » (traduction libre, 2010, p. 285). Munshi et Kurian ajoutent à la dimension environnementale la désinformation potentielle liée à l'implication sociale et culturelle (2005). Pour l'agence Terrachoice, reconnue pour avoir développé une grille d'analyse de l'écoblanchiment dans la commercialisation de produits environnementaux, le phénomène va au-delà de la manipulation : la pratique est carrément mensongère, étant définie comme « l'ensemble des tactiques qui méprennent les consommateurs concernant les pratiques environnementales d'une entreprise ou les bénéfices environnementaux d'un produit ou service » (traduction libre, 2013). En ce sens, cette définition rejoint celle de Bodger et Monks qui affirment que l'écoblanchiment, « c'est peindre en "vert" des produits à travers des déclarations environnementales vagues, incomplètes, non substantielles, inexacts où les bénéfices sont négligeables » (2009, p. 285). Ainsi, même si 55 % des citoyens sont très concernés par les problèmes environnementaux et plus conscients de l'impact environnemental de leurs achats (Bodger et Monks, 2009), les entreprises qui misent sur le discours de la durabilité de manière non authentique risquent plus d'endommager leur réputation que d'influencer positivement l'attitude du consommateur (Parguel *et al.*, 2011).

1.2.2 L'enjeu de la crédibilité au cœur de la communication de la RSE

Selon une étude du cabinet Yankelovich menée en 2004 aux États-Unis telle que rapportée par Notebaert et Séjeau dans le livre *Écoblanchiment*, « 61 % des consommateurs pensent qu'ils ne sont pas traités avec respect par le marketing et la publicité » (2010, p. 138). Selon une autre étude menée en 2010 et 2011 auprès des Québécois, seulement 27 % croient en la véracité des publicités environnementales (Observatoire de la consommation responsable, 2013). Cette confusion à propos des prétentions « vertes » dans les campagnes marketing rend difficile pour le consommateur d'attribuer de la légitimité au discours de l'entreprise. Pour Jahdi et Acikdilli, des deux « C » du marketing — contacter et convaincre —, ce n'est pas le premier qui pose problème dans le cas des communications reliées à la responsabilité sociale de l'entreprise, mais le second, dû à un cynisme généralisé (Jahdi et Acikdilli, 2009). En effet, comment savoir si la déclaration est mensongère ou authentique?

Parguel, Benoit et Larceneux utilisent la théorie de l'attribution causale pour expliquer l'évaluation favorable ou défavorable de la communication relative à la RSE (2011). Cette théorie, issue de la psychologie sociale et fondée par l'Américain Fritz Heider en 1944, vise à comprendre le processus incitant les individus à émettre un jugement sur eux-mêmes ou sur autrui en se basant sur les causes de leurs comportements. Dans un contexte de RSE, les auteurs distinguent deux types d'attributions causales potentielles : « l'attribution relative aux dispositions de l'acteur (motifs intrinsèques) et l'attribution relative aux facteurs de l'environnement externe (motifs extrinsèques) » (Parguel *et al.*, 2011, p. 18). En d'autres termes, les consommateurs peuvent juger une communication sur la RSE comme étant une démarche authentique de l'entreprise, qui vise à améliorer ses pratiques au bénéfice du plus grand nombre (motifs attribués aux dispositions internes de l'entreprise, donc intrinsèques) ou, à l'opposé, comme étant superficielle et opportuniste, visant

simplement à profiter de l'engouement généralisé pour les questions sociétales et environnementales (motifs attribués à l'environnement externe, donc extrinsèques).

La crédibilité peut donc être définie par les motifs attribués. Ainsi, elle sera favorable si les communications relatives à la RSE sont vues comme légitimes. La légitimité des communications est conditionnelle à la perception de motifs attribués comme intrinsèques à l'entreprise.

Selon Parguel, Benoit et Larceneux, trois facteurs influencent la perception des motifs : le consensus, la différenciation et la cohérence (2011)³.

- Le consensus réfère au degré de leadership de l'entreprise dans ses initiatives de RSE. Si ces dernières sont perçues comme faisant partie d'un consensus sociétal, les motifs auront tendance à être perçus comme étant extrinsèques puisque l'entreprise ne se démarque pas des pratiques actuelles (elle ne fait que se conformer à la norme), tandis que si l'entreprise fait preuve de leadership, les motifs pourront être perçus comme intrinsèques puisque l'entreprise est proactive et surpasse la norme sociétale.
- La notion de différenciation fait référence à l'engagement de l'entreprise dans une seule activité de RSE (perçu comme extrinsèque) ou dans un ensemble intégré d'activités (perçu comme intrinsèque). Une bonne illustration de cette notion pourrait être celle d'un constructeur automobile faisant la promotion de voitures hybrides en misant sur l'argument environnemental tout en mettant en marché des véhicules utilitaires sport, à forte consommation d'essence. Les activités relatives à la RSE seraient donc différenciées par secteur de production, ce qui contribuerait à une perception extrinsèque des motifs de l'entreprise.

³ Les auteurs basent ce modèle, ancré dans le contexte de la RSE, sur le modèle d'engagement publicitaire de Kelley (1973).

- Finalement, la cohérence réfère au caractère ponctuel des initiatives (perçu comme extrinsèque) ou, au contraire, à la récurrence des initiatives intégrées dans une stratégie à long terme de l'entreprise (perçue comme intrinsèque).

Ainsi, une communication crédible sur la RSE repose d'abord sur la perception intrinsèque des motivations de l'entreprise. Selon Parguel, Benoit et Larceneux, nous avons vu que l'entreprise doit inscrire ses initiatives dans un leadership de l'action, une vision intégrée de la RSE et la récurrence de ses initiatives (2011). Toutefois, si ces facteurs liés à la conjoncture peuvent avoir une influence sur les motifs perçus, les stratégies communicationnelles contribuent aussi à orienter l'attribution de causalité. Dans la littérature scientifique, certaines stratégies sont identifiées comme favorisant la perception de crédibilité.

1.2.3 Les stratégies communicationnelles

La communication indirecte et la stratégie « de l'intérieur vers l'extérieur » (*Inside-out approach*) proposées par Morsing, Schultz et Nielsen favoriseraient l'accueil favorable des campagnes relatives à la RSE (2008). Nous verrons donc d'abord en quoi consiste ces stratégies, puis, nous verrons la catégorisation des approches marketing de la RSE selon Van de Ven (2008).

Avant tout, Morsing, Schultz et Nielsen affirment que la communication de la RSE doit être assurée à l'interne (2008). Selon leurs recherches, l'engagement des employés dans la démarche de responsabilité de l'entreprise devrait être prioritaire. Ce sont des parties prenantes clés pour favoriser la crédibilité des communications : « Les initiatives de RSE peuvent être promues et soutenues par les hauts dirigeants, mais si les employés ne sentent pas qu'ils font partie intégrante de la démarche, les activités proposées ne seront pas soutenues, leur continuation sera mise en péril et les communications qui en découlent ne seront pas crédibles » (traduction libre, Morsing *et al.*, 2008, p. 104). Cette participation nécessaire des employés est nommée

l'approche communicationnelle « de l'intérieur vers l'extérieur » (*Inside-out approach*).

Ensuite, en matière de communication à l'externe, il serait communément admis qu'une communication sur la RSE émise directement par l'entreprise serait perçue de façon moins favorable (Morsing *et al.*, 2008). Ainsi, les auteurs modélisent le processus efficace de communication de l'entreprise vers ses publics en deux étapes distinctes. La première phase est la communication de l'entreprise aux experts. Il s'agit d'une communication de type scientifique, qui n'est pas nécessairement accessible aux non-initiés et qui est adressée à un groupe exclusif de leaders d'opinion (journalistes, politiciens, autorités locales ou organismes). La seconde phase est la communication de ces experts au grand public, la « communication endossée » (Morsing *et al.*, 2008, p. 107). Selon les auteurs, le grand public n'examine pas une information exhaustive avant d'émettre un jugement, son opinion est plutôt basée sur l'opinion d'autres parties prenantes crédibles. Ces propos rejoignent ceux de Swaen et Vanhamme : « Une source qui n'est pas perçue comme contrôlée par l'entreprise augmente l'impact positif de campagnes relatives à la RSE » (traduction libre, 2005 cité dans Parguel *et al.*, 2011, p. 17)⁴. Ainsi, cette communication indirecte ou endossée favoriserait la crédibilité perçue.

Si les deux stratégies proposées par Morsing, Schultz et Nielsen favorisent la crédibilité perçue des communications, leur utilisation n'est pas généralisée. Ainsi, plusieurs entreprises intègrent leurs initiatives de RSE dans leurs campagnes destinées au grand public. À cet égard, Van de Ven identifie trois approches de communication relative à la RSE (2008).

La première est la gestion de la réputation. Celle-ci vise essentiellement à permettre à l'entreprise de continuer ses activités tout en minimisant les attaques à son image.

⁴ Les informations non contrôlées par l'entreprise peuvent provenir de diverses sources : médias, bouche à oreille, organismes environnementaux, gouvernement ou experts par exemple.

Cette approche ne nécessite aucune communication sur la responsabilité de l'entreprise puisque les actions environnementales et sociales deviennent plutôt une façon de se protéger contre les attaques potentielles des parties prenantes.

La seconde est celle de la marque vertueuse. Elle se différencie de la stratégie de gestion de la réputation puisqu'elle implique cette fois la divulgation de promesses explicites sur l'engagement social et environnemental de l'entreprise. Ce type de communication peut prendre la forme d'un profil haut ou bas (*high profile* ou *low profile*). L'entreprise qui restreint ses activités de communication à son rapport de responsabilité sociale et à un code d'éthique divulgués par l'entremise de son site Internet, par exemple, afficherait un profil bas tandis que l'entreprise qui opte pour des activités de marketing (publicité, commandite, marketing direct, promotion, relations publiques) afficherait plutôt un profil haut. Les communications incarnant un profil haut seraient les plus risquées puisque d'une part, elles contribueraient à élever les attentes des parties prenantes à propos des actions vertueuses de l'entreprise et d'autre part, elles sont véhiculées par le marketing⁵, perçu comme étant commercial, superficiel et peu légitime (Libaert, 2010). Ainsi, les écueils sont nombreux : les campagnes marketing portant sur la responsabilité sociale de l'entreprise sont généralement accueillies avec beaucoup de cynisme (Jahdi et Acikdilli, 2009) et les entreprises qui communiquent sur leurs engagements seront jugées plus sévèrement puisqu'elles promeuvent leurs promesses (Grant, 2009).

Finalement, la troisième approche identifiée par Van de Ven est la différenciation du produit par l'éthique. Elle consiste à concentrer le message éthique sur un produit en

⁵ Selon l'Association américaine de marketing, le terme marketing réfère à une fonction organisationnelle et une série de processus servant à créer, à communiquer et à gérer les relations avec le consommateur de façon à ce que l'entreprise et ses parties prenantes en bénéficie (traduction libre, 2004, cité dans Maignan, Ferrell et Ferrell, 2005, p. 957). Notons que la notion de parties prenantes est au cœur de cette définition qui insiste sur la création de bénéfices non seulement pour l'entreprise et le consommateur, mais pour l'ensemble des parties prenantes pertinentes. Quoique cette définition soit cohérente avec le concept de RSE de par son aspect éthique, elle nous semble idéalisée considérant les messages trompeurs auxquels sont exposés régulièrement les consommateurs et qui font la mauvaise réputation du marketing.

particulier plutôt que de l'intégrer dans le positionnement de la marque en général. Par exemple, si la campagne de la voiture hybride Prius porte un message centré sur l'environnement, ce n'est pas le cas de la marque mère, Toyota, qui insiste plutôt sur la fiabilité⁶.

Selon ce modèle, la première stratégie – celle de la gestion de la réputation – serait attribuée aux entreprises qui n'excellent pas encore en matière de RSE, mais qui tentent de répondre aux besoins de leurs principales parties prenantes en mode réactif. Par ailleurs, les deux autres stratégies – celles de la marque vertueuse et de la différenciation du produit par l'éthique – intègrent graduellement le concept de parties prenantes et sont mises de l'avant par les entreprises non seulement « responsables », mais aussi « vertueuses ». Ces stratégies peuvent évoluer de façon indépendante ou, au contraire, être combinées. Par exemple, une banque qui offre des produits d'investissement responsable, des produits éthiques, n'inclut pas nécessairement dans son positionnement d'entreprise des valeurs reliées à la protection de l'environnement ou à l'égalité sociale et ne communique conséquemment pas de promesses qui seraient rattachées à ces valeurs. Ainsi, la stratégie de la marque vertueuse est mise de côté au profit de la stratégie de différenciation du produit par l'éthique. Par ailleurs, une entreprise comme The Body Shop combine les deux stratégies : elle promet des produits non testés sur les animaux, des emballages de produits recyclés et faits de matières non toxiques (produits éthiques), en plus de communiquer tous ses efforts sur le plan de la protection de l'environnement et des droits de l'homme (marque vertueuse).

⁶ Les trois articles qui suivent, datés entre 2009 et 2011 et issus du blogue d'Infopresse, un média s'adressant aux professionnels de l'industrie des communications et du marketing au Québec, reflètent la récurrence de la fiabilité comme positionnement de marque pour Toyota.

Dans ce premier exemple, la publicité mise sur la durabilité des véhicules

(<http://www2.infopresse.com/blogs/actualites/archive/2011/03/16/article-36981.aspx>).

Dans ce second exemple la publicité servirait à rappeler la fiabilité du véhicule avec humour

(<http://www2.infopresse.com/blogs/actualites/archive/2011/09/14/article-38138.aspx>).

Dans ce dernier exemple, le message clé est la longévité

(<http://www2.infopresse.com/blogs/actualites/archive/2009/09/28/article-32498.aspx>).

Les stratégies communicationnelles de Morsing, Schultz et Nielsen et les approches marketing de Van de Ven constituent des pistes intéressantes pour comprendre les facteurs d'influence de la crédibilité des communications. Elles s'inscrivent par ailleurs dans un contexte communicationnel en plein changement, dû aux plateformes web qui reconfigurent les relations entre l'entreprise et ses parties prenantes.

1.2.4 Les nouvelles pratiques communicationnelles

Tel que mentionné précédemment, les conséquences de l'écoblanchiment sont graves : perte de la confiance du consommateur en l'authenticité du marketing vert et scepticisme par rapport à l'achat de produits qui se clament responsables. Selon John Grant, professionnel en marketing et auteur du livre *Le manifeste du marketing vert*, « Si le vert fait une piètre proposition de valeur, il est encore moins efficace comme image ou comme personnalité de marque. S'attribuer une image écologique reviendrait à professer sa vertu, or la vertu ne se décrète pas, elle se déduit de vos actions » (Grant, 2009, p. 72). Ce constat amène le praticien à parler d'un nouveau paradigme, le marketing post marques. Selon cette conception, la personnalité symbolique incarnée par l'image de marque tend de plus en plus à s'éroder pour faire place à la « repersonnalisation » de la consommation, caractérisée par les relations directes, authentiques et personnelles entre l'entreprise productrice et le consommateur, facilitées par de nouveaux canaux de communication, tels que les médias sociaux. Ces derniers ont des propriétés dialogiques, interactives, relationnelles et globales qui permettent aux entreprises et à leurs parties prenantes de joindre la conversation (Grunig, 2009).

En effet, avec la venue du Web 2.0, les pratiques communicationnelles tendent à changer. Grunig avance que si le Web et les réseaux sociaux étaient utilisés à leur plein potentiel, ils feraient des relations publiques une pratique plus socialement responsable (2009), avançant même que « l'Internet a donné un pouvoir révolutionnaire aux parties prenantes » (traduction libre, 2009, p. 6). En effet, les

entreprises ne peuvent plus contrôler un message unidirectionnel, puisqu'elles sont exposées à une multiplicité de points de vue, de critiques et de partage d'informations provenant d'une communauté de parties prenantes élargie et internationale. Ces nouvelles plateformes de discussions que sont les blogues, Twitter, Facebook et autres réseaux sociaux, dans lesquels l'utilisateur génère son propre contenu, exposent les entreprises à des risques accrus quant à leur réputation. Dans ce contexte, un discours trompeur sur le développement durable peut rapidement être décrié par les écologistes, organisations non gouvernementales (ONG) ou associations de consommateurs, qui réussissent aujourd'hui à avoir une voix puissante grâce aux nouvelles technologies de l'information et à assurer une vigilance constante à l'égard de l'écoblanchiment. Un site tel que le *GreenWashing Index* (<http://www.greenwashingindex.com/index.php>), par exemple, invite même les internautes à juger, en ligne, de l'authenticité d'un échantillon de publicités portant sur le développement durable.

Nous constatons que cette idée de « repersonnalisation » de la consommation, mise de l'avant par Grant, s'apparente en son essence à la théorie de la communication bidirectionnelle symétrique de Grunig, que nous approfondirons plus loin. Le dialogue entre l'entreprise et ses parties prenantes, impliquant l'écoute active et la collaboration, est au cœur de ce modèle. Ce dernier est privilégié par de nombreux chercheurs en communication (Maisonneuve, 2010; Tremblay, 2007; Morsing et Schutz, 2006) puisqu'il est celui « réalisant le mieux l'intégration de l'organisation dans son environnement » (Maisonneuve, 2010, p. 17). En effet, il induit un processus d'influence réciproque; si les parties prenantes peuvent être influencées par l'organisation, l'organisation peut aussi être influencée à son tour. Elle implique donc une reconnaissance de la légitimité des acteurs. Dans ce contexte, il semble que pour être crédible, le marketing de la RSE se doit d'être ancré dans le dialogue.

1.3 Problématique générale et question de recherche

Comme nous venons de voir, la communication de la responsabilité sociale d'entreprise fait face à de nombreux défis. L'attribution des motifs perçus de la démarche est tributaire d'une multitude de facteurs. Pourtant, la variété des pratiques et la prévalence de l'écoblanchiment laissent croire qu'il n'y a pas de consensus à ce sujet. Si de nombreux auteurs se sont penchés sur la question, comme nous venons de voir (Capron, 2010; Libaert, 2010; Parguel *et al.*, 2011; Munshi et Kurian, 2005; Van de Ven, 2008; Jahdi et Acikdilli, 2009; Morsing *et al.*, 2008), il n'émerge aucun modèle, tant dans la littérature que dans la pratique, qui englobe tous les aspects de la communication marketing dans un contexte de responsabilité sociale, encore moins dans sa spécificité québécoise.

Pourtant, selon une étude menée en 2011 par l'Observatoire de la consommation responsable, une grande partie des consommateurs sont à la recherche d'informations crédibles sur la RSE et près de la moitié affirment qu'il n'y a pas assez d'information sur le sujet (2012). Selon une autre étude citée par Dawkins, les consommateurs sont intéressés aux enjeux touchant la RSE et ceux-ci pourraient influencer leurs habitudes de consommation (2004). De plus, environ 60 % des consommateurs seraient prêts à avoir confiance en la communication sur la RSE provenant de l'entreprise elle-même et 66 % si l'information provient d'un tiers parti (2004). Ainsi, il est possible que le scepticisme des consommateurs par rapport à ce genre d'information puisse être surestimé par les entreprises et les chercheurs. Face à cet état des lieux, il semble opportun de s'interroger quant aux facteurs de crédibilité associés aux campagnes portant sur la RSE.

Deux groupes potentiels nous sont apparus pertinents pour explorer la question : les communicateurs-praticiens, qui sont à la source de campagnes sur la RSE, ou les consommateurs, qui sont régulièrement exposés à ces campagnes et qui sont appelés à émettre des jugements sur la crédibilité des messages. Nous avons finalement arrêté

notre choix sur les communicateurs, dont le point de vue nous semble potentiellement précurseur de celui des consommateurs de par la réflexion et l'expérience que leur confère leur expertise du domaine. En effet, cette expertise en communication est un point de départ intéressant pour mieux comprendre les facteurs à prendre en compte lorsque vient le temps d'articuler un message corporatif sur la RSE qui se veut authentique et donc crédible.

Ainsi, le but général de cette recherche est de contribuer au décroisement du savoir issu de l'expérience des communicateurs québécois en lien avec la communication de la responsabilité sociale d'entreprise. Cette recherche empirique avec enquête pourrait être l'amorce d'un processus itératif entre la recherche et la pratique pour ultérieurement contribuer à poser les jalons d'une communication crédible, authentique et légitime de la RSE.

Plus spécifiquement, en rassemblant les apprentissages clés des praticiens, notre question de recherche est la suivante : **quels sont les facteurs⁷ qui influencent la crédibilité d'une communication sur la responsabilité sociale d'entreprise du point de vue des communicateurs québécois?**

Cette démarche nous semble utile si l'on conçoit le marketing comme une « fonction organisationnelle et une série de processus servant à créer, à communiquer et à gérer les relations avec le consommateur de façon à ce que l'entreprise et ses parties prenantes en bénéficient » (traduction libre, Association américaine de marketing, 2004, cité dans Maignan, Ferrell et Ferrell, 2005, p. 957). Nous partons ainsi d'une prémisse selon laquelle les communicateurs-praticiens ont le potentiel d'apporter une contribution majeure quant à la communication cohérente, transparente et crédible de la RSE (Jahdi et Acikdilli, 2009), en faisant un usage responsable et éthique des différents outils marketing à leur disposition.

⁷ Le terme facteur n'est pas utilisé ici dans l'objectif d'établir une relation de causalité, mais comme un agent d'influence, qui concourt à la crédibilité perçue.

Dans le cadre de notre recherche, le terme « communicateur » représente tout praticien en communication : directeur en communication marketing, experts-conseils externes ou chef de service en RSE, qui agissent aussi en tant que conseillers en communication. Ici, le terme « communication » peut être assimilé à celui de relations publiques en son sens large. Selon Grunig et Hunt, les relations publiques sont « la gestion de la communication entre une organisation et ses publics » (Grunig et Hunt, 1984, p. 7-8). La société canadienne des relations publiques ajoute à cette définition la précision suivante : « afin d'atteindre une compréhension mutuelle, de réaliser les objectifs organisationnels et de servir l'intérêt public » (Flynn et Valin, 2008). Cet ajout vient corroborer la définition de la Public Relations Society of America, qui inclut aussi l'aspect de compréhension mutuelle : « Les relations publiques aident une organisation et ses publics à s'adapter mutuellement l'un à l'autre » (traduction libre, 2012). Cette définition étant large, nous y incluons donc toutes les formes de communication, que ce soit la publicité, la communication interne, la promotion, le marketing ou les relations de presse.

CHAPITRE II

CADRE CONCEPTUEL

Notre problématique est ancrée dans les théories provenant des champs de la gestion et de la communication. Nous définirons dans cette section les modèles théoriques pertinents à notre analyse et les concepts clés inhérents à notre objet de recherche.

En première partie, nous nous intéresserons au concept de responsabilité sociale d'entreprise. Vu le flou et la malléabilité de sa définition, nous reviendrons à l'origine généalogique du terme, pour ensuite définir la théorie des parties prenantes qui en est issue. Nous définirons, en seconde partie, la communication dans un contexte de responsabilité sociale d'entreprise par le modèle bidirectionnel symétrique et les registres communicationnels. Finalement, en troisième partie, nous nous intéresserons au processus de formation du jugement de la légitimité organisationnelle et le concept de réputation d'entreprise.

2.1 Responsabilité sociale d'entreprise

Les concepts de développement durable et de RSE sont souvent utilisés de manière interchangeable, tant dans la communauté scientifique que managériale. Afin de bien comprendre les nuances entre les deux et de nous positionner quant à la définition du concept, il convient de revenir brièvement sur leur généalogie. Cela nous mènera à l'explication de la théorie des parties prenantes, qui se trouve au cœur d'une éthique élargie des pratiques de gestion de l'entreprise et qui « est devenue l'une des références théoriques dominantes dans la littérature foisonnante portant sur la RSE » (Dhaouadi, 2008, p. 23).

2.1.1 Généalogie du concept

Les concepts de développement durable et de responsabilité sociale de l'entreprise proviennent de contextes historiques et culturels différents et sous-tendent une problématisation différente.

D'abord, nous avons vu que le développement durable fut popularisé par le rapport Brundtland en 1987. Son objectif est de réduire les problématiques d'inégalités nord-sud et limiter les dommages à l'environnement afin de protéger les générations futures. À l'origine, il n'est donc pas le concept flou aux limites ambiguës tel que critiqué aujourd'hui (Lapointe, 2007; Aggeri et Godard, 2006; Gendron et Revéret, 2000; Libaert, 2010). Il incarne un projet politique qui d'une part, remet en question les structures de production de la société et ses modes de régulation et d'autre part, vise le développement de nouveaux partenariats entre les acteurs de différents milieux : syndicats, entreprises, collectivités, consommateurs, chercheurs, administrations publiques et organisations internationales (Aggeri et Godard, 2006).

Aujourd'hui, la définition la plus couramment admise du développement durable est tripolaire : « concilier protection de l'environnement, efficacité économique et équité sociale » (Gendron et Revéret, 2000, p. 120). Selon ces auteurs, elle sous-tend deux positions idéologiques différentes. La première suppose que les trois sphères du développement durable soient substituables. L'objectif est simplement le maintien d'un capital constant entre les générations, qu'il soit d'ordre social, environnemental ou économique. C'est le scénario de durabilité faible. La deuxième, la durabilité forte, pose l'environnement comme condition incontournable de toute prise de décision. Les dimensions du développement durable sont donc hiérarchisées pour le maintien d'un capital environnemental constant entre les générations : la durabilité forte pose ainsi l'environnement comme une condition et l'économie comme un moyen pour atteindre le développement social et individuel (Gendron *et al.*, 2005).

Au projet politique du développement durable s'ajoute le projet managérial du développement durable, qui identifie les entreprises comme parties prenantes au projet. Cette vision du développement durable s'incarne notamment, sur le plan international, par le World Business Council for Sustainable Development (WBCSD), organisme international qui rassemble 190 multinationales dans l'objectif de trouver des solutions aux grands enjeux environnementaux et sociaux, et le Pacte mondial, initiative onusienne visant à inciter les entreprises à adopter une attitude socialement responsable (Aggeri et Godard, 2006).

Le concept de responsabilité sociale de l'entreprise, quant à lui, émerge aux États-Unis dans les années cinquante avec la publication du livre *Social Responsibilities of the Businessman*, écrit par l'économiste Howard R. Bowen (1953). Il fait référence à l'éthique religieuse des dirigeants d'entreprises qui, par leur engagement social, pourraient contribuer à régler les problèmes économiques et sociaux de l'après-guerre. Puis, dans les années 70, deux conceptions s'affrontent : à la conception néolibérale de l'entreprise promue par Milton Friedman (selon cet auteur, la seule responsabilité de l'entreprise est de faire du profit) s'oppose la conception élargie selon laquelle l'entreprise a une responsabilité morale face à ses actions. Cette conception élargie ou contractualiste (Dhaouadi, 2008), gagne en précision avec la théorie des parties prenantes dans les années 80 en tentant de répondre à la question suivante : vis-à-vis de qui l'entreprise est-elle responsable?

Aujourd'hui, plusieurs notions se greffent à celle de RSE, telles qu'« entreprise citoyenne », « *triple bottom line* » ou « citoyen corporatif ». Depuis 2005, une conception politique de la RSE se développerait, selon laquelle l'entreprise est appelée à devenir un acteur clé, aux côtés de l'État et des ONG, dans les processus de décisions politiques pour résoudre les enjeux mondiaux relatifs à l'environnement et à la société (Dhaouadi, 2008). En résumé, le concept de RSE fait référence à une

approche anglo-saxonne pragmatique qui s'exerce en fonction des parties prenantes jugées légitimes par l'entreprise.

Le lien entre le concept managérial du développement durable et celui de la RSE se renforce dans les années 90, alors que ces deux notions commencent à être utilisées de manière interchangeable dans la littérature. Elles reflètent la croyance que les objectifs économiques, sociaux et environnementaux ne sont pas irréconciliables.

Aux objectifs environnementaux et d'équité intergénérationnelle propre à ce projet politique [de développement durable], le projet managérial ajoute une référence à la responsabilité sociale de l'entreprise, concept provenant du monde anglo-saxon et issu d'une autre généalogie (Aggeri et Godard, 2006, p. 12).

Cette différence généalogique entre les deux concepts est observable aujourd'hui encore alors que le terme développement durable est favorisé par les grandes entreprises européennes et que les entreprises américaines préfèrent le terme de responsabilité sociale de l'entreprise (Aggeri et Godard, 2006).

Dans le cadre de ce mémoire, nous privilégions l'expression « responsabilité sociale de l'entreprise », que nous définissons comme « l'ensemble des obligations, légales ou volontaires, qu'une entreprise doit assumer afin de passer pour un modèle imitable de bonne citoyenneté dans un milieu donnée » (Pasquero, 2005, p. 112). Cette définition induit un processus de légitimation subjectif qui se construit par les interactions entre l'entreprise, son milieu et ses parties prenantes.

2.1.2 Théorie des parties prenantes

Nous avons vu que la RSE incarne l'intégration d'une éthique élargie de l'entreprise vis-à-vis de ses parties prenantes. Pasquero affirme même que « La nouvelle RSE élève les parties prenantes au niveau de partenaires de l'entreprise » (2005, p. 126). Mais comment définir ces parties prenantes? Comment les identifier et comment mesurer l'engagement de l'entreprise envers elles?

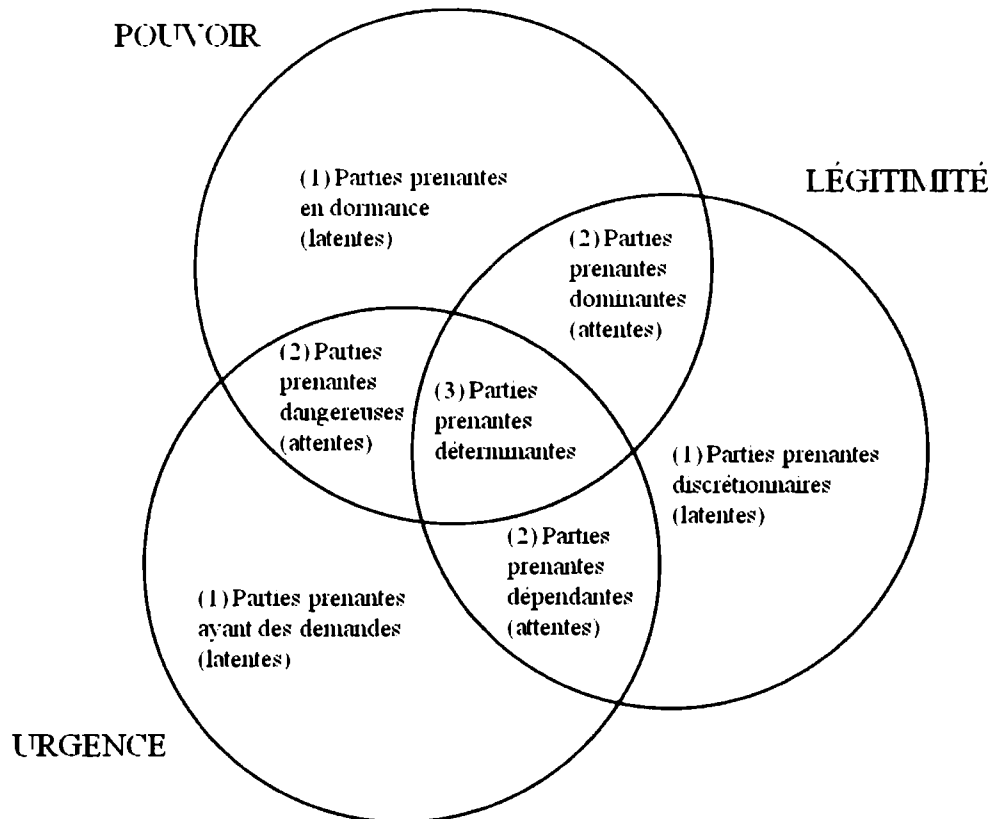
Freeman, reconnu comme le fondateur de cette théorie, définit les parties prenantes comme suit : « tout groupe ou individu qui peut affecter ou qui peut être affecté par la réalisation des objectifs de l'entreprise » (traduction libre, Freeman, 1984, p. 46). Selon les termes de l'auteur, cette définition réfère au concept élargi de parties prenantes, puisqu'elle vise une approche de concertation englobant toutes les parties prenantes qui peuvent être impactées par l'entreprise (ONG, groupes de citoyens, écologistes ou municipalités). Elle se distingue des définitions étroites du concept qui réfèrent aux acteurs qui sont directement reliés aux intérêts économiques de l'entreprise : actionnaires, employés et clients, par exemple. La définition élargie du concept suggère une relation morale entre l'entreprise et ses parties prenantes qui est, par opposition, absente de la définition étroite (Greenwood, 2007).

Par contre, si l'identification des parties prenantes selon un concept étroit, strictement relié à la survie financière de l'entreprise, est relativement simple, cet exercice est plus complexe dans le cas du concept élargi. En effet, comment identifier les parties prenantes pertinentes à l'entreprise? Mitchell, Agle et Wood ont développé un modèle d'identification qui repose sur trois attributs : le pouvoir d'influence qu'ont les parties prenantes sur l'entreprise, la légitimité de la relation qu'entretiennent les parties prenantes avec l'entreprise et l'urgence des demandes des parties prenantes vis-à-vis de celle-ci (1997).

La proposition induite dans le modèle de Mitchell, Agle et Wood est la suivante : la pertinence d'une partie prenante est directement reliée au nombre d'attributs qu'elle possède du point de vue des gestionnaires (1997). Il découle de cette logique trois classes de parties prenantes : celles qui ne possèdent qu'un seul attribut sont latentes, celles qui en possèdent deux sont des parties prenantes dont les attentes envers l'entreprise devraient être considérées et celles qui possèdent les trois sont déterminantes. La perspective des gestionnaires est centrale dans ce modèle puisque ce sont eux qui déterminent quelles parties prenantes recevront l'attention de

l'entreprise et celles dont les besoins seront pris en compte lors de la prise de décision.

Figure 2.1
Théorie de l'identification des parties prenantes⁸



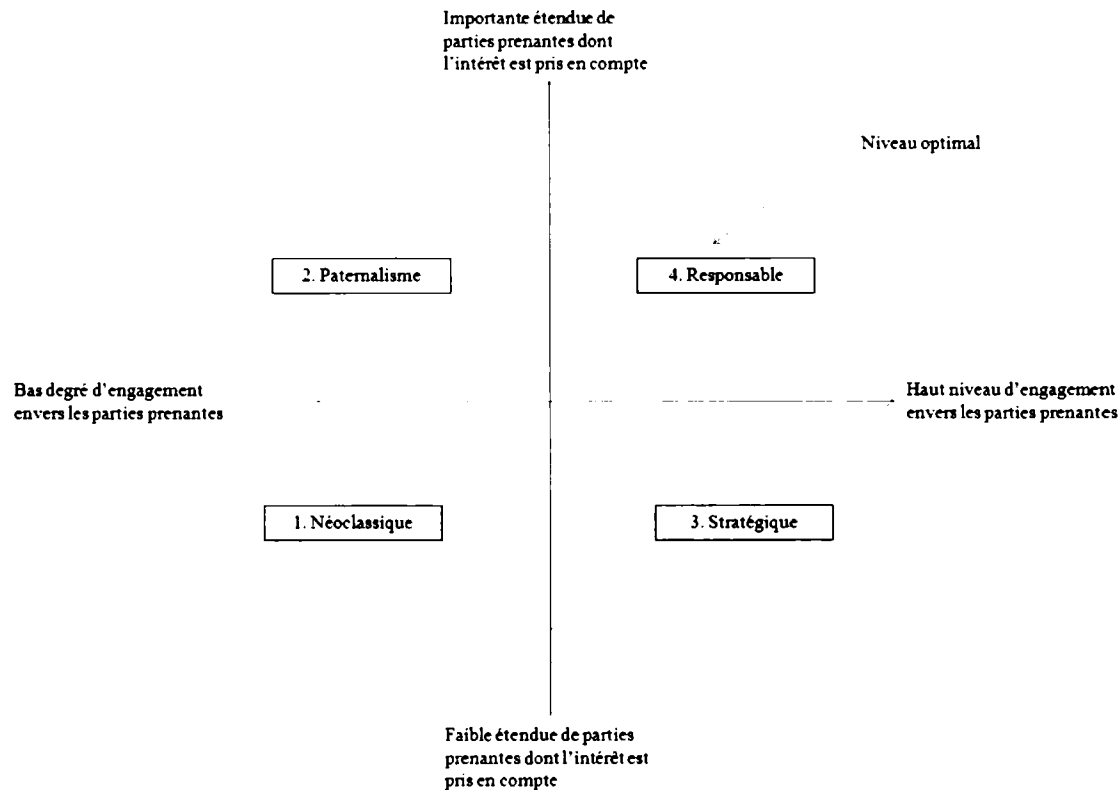
La théorie des parties prenantes telle que théorisée par Freeman se pose donc comme une solution de rechange à l'approche strictement économique, car elle vise l'imputabilité et l'ouverture de l'entreprise à tous les acteurs qui peuvent être affectés par celle-ci. Elle constitue l'intégration d'une éthique élargie et, de ce fait, peut être considérée comme une première étape vers une démarche de la RSE (Igalens et Point, 2009).

⁸ Traduction libre, Mitchell, Agle et Wood, 1997, p. 874

Toutefois, Greenwood nuance la conception d'Igalens et Point en posant l'hypothèse suivante : l'engagement envers les parties prenantes, même selon un concept élargi, n'est pas nécessairement un gage de responsabilité. Le traitement responsable des parties prenantes se produit lorsque l'entreprise agit réellement dans l'intérêt de celles-ci (2007). L'engagement n'est donc pas relatif à la communication, mais plutôt à l'imputabilité de l'entreprise vis-à-vis de ses parties prenantes.

À cet égard, l'auteur a développé un modèle en quatre cadrans selon deux variables : (1) le nombre et l'étendue des parties prenantes dont l'intérêt est pris en compte par l'entreprise et (2) le degré d'engagement envers les parties prenantes, qui englobe les processus de discussion, de communication, de dialogue et d'échange.

Figure 2.2
Modèle d'engagement et de traitement moral des parties prenantes⁹



Le premier cadran, nommé « néoclassique », correspond à la vision qu'avait Milton Friedman de l'entreprise : sa seule responsabilité étant de faire du profit, elle n'adhère pas à un concept élargi de parties prenantes. Le second cadran, nommé « paternalisme », réfère à la prise en compte des intérêts des parties prenantes, mais sans processus d'échange. Il peut prendre la forme de dons philanthropiques à la collectivité sans consultation préalable, par exemple. Le troisième cadran, nommé

⁹ Traduction libre, Greenwood, 2007, p. 322

« stratégique », est celui comportant le plus de risques de manipulation¹⁰. Si l'entreprise met en place un dialogue avec ses parties prenantes, elle n'agit pas dans leur intérêt et ne leur est pas imputable. Finalement, le dernier cadran, nommé « responsabilité », représente la situation optimale aux yeux de Greenwood : il incarne les fondements de la responsabilité sociale puisque l'entreprise est engagée et imputable envers ses parties prenantes selon un concept élargi.

En définitive, Greenwood avance que l'engagement envers les parties prenantes repose sur le bénéfice mutuel et la coopération. Il y a beaucoup de similitudes entre ce type d'engagement et le modèle de communication bidirectionnelle symétrique de Grunig. En effet, la coopération avec les parties prenantes est au cœur de ce modèle qui favorise les processus de discussion, de communication, de dialogue et d'échange.

2.2 Communication responsable

Le modèle de communication bidirectionnelle de Grunig incarne un processus dialogique symétrique que l'entreprise responsable établit avec ses parties prenantes. Nous approfondirons ce modèle dans un premier temps pour ensuite explorer les différentes modalités de la communication sur lesquelles se construit le discours.

2.2.1 Modèle bidirectionnel symétrique

Grunig et Hunt identifient quatre modèles de relations publiques (promotion, information publique, modèle bidirectionnel asymétrique et bidirectionnel symétrique) qui évoluent de façon chronologique dans l'histoire des relations publiques (1984). Si les deux premiers modèles sont unidirectionnels, d'une part en faisant la promotion par tous les moyens possible de l'entreprise et d'autre part en diffusant de l'information exclusivement positive sur l'entreprise, les deux derniers

¹⁰ Selon Breton, il y a manipulation lorsque l'auditoire est privé de sa liberté de choix. La manipulation peut être psychologique lorsqu'elle concerne les affects, ou cognitive, lorsqu'elle réfère au trucage d'un argument (2001, p. 115).

s'ouvrent à une dynamique à deux sens; une communication bidirectionnelle. Voici la définition qu'en donne Grunig :

Dans un modèle bidirectionnel asymétrique, les professionnels mènent des recherches scientifiques afin de déterminer les moyens de persuader les publics d'agir comme le souhaite l'organisation cliente. Dans le modèle bidirectionnel symétrique, les professionnels utilisent la recherche et le dialogue pour donner lieu à des changements symbiotiques en matière d'idées, d'attitudes et de comportements, tant chez l'entreprise que chez ses publics (traduction libre, 2000, p. 32).

Ce quatrième modèle est au cœur de la stratégie communicationnelle d'engagement envers les parties prenantes, telle que théorisée par Morsing et Schultz (2006), à travers laquelle l'entreprise construit un dialogue avec ses parties prenantes dans un objectif de coconstruction de sens et d'interinfluence. Selon Maisonneuve, il s'agit de « l'émancipation de la communication réflexive » (2010, p. 397). En effet, un véritable dialogue permet de « coélaborer des solutions aux problèmes que posent les enjeux organisationnels et sociaux touchant l'ensemble de la société » (Maisonneuve, 2010, p. 397). Dans cette théorie privilégiée par les chercheurs en communication et en responsabilité sociale, les publics qui étaient considérés comme l'objet de la communication deviennent le sujet puisqu'il y aurait intersubjectivité. Cette approche de concertation favoriserait la confiance et la compréhension mutuelle.

Kent et Taylor précisent le concept de dialogue en approfondissant cinq principes qui sous-tendent un engagement dialogique de l'entreprise vis-à-vis de ses publics. Le premier, la réciprocité, est l'existence de relations de collaboration entre l'entreprise et ses publics. Le second, la proximité, est la consultation des parties prenantes dans un espace commun en ayant une compréhension de la relation passée et présente dans une perspective de long terme. Le troisième, l'empathie, est l'instauration d'une atmosphère d'écoute et de soutien pour faciliter la participation. Le quatrième, le risque, est l'acceptation de la vulnérabilité sous-jacente à l'échange d'information et aux réactions spontanées et finalement, l'engagement constitue l'effort nécessaire

pour révéler sa position et comprendre celle d'autrui dans un objectif de bénéfice mutuel (2002).

Afin de mesurer et d'évaluer les retombées de cette approche – la communication bidirectionnelle symétrique – Grunig propose cinq indicateurs de performance : la confiance et le contrôle mutuels (la confiance de chaque partie dans leur degré de contrôle sur le comportement de l'autre), la satisfaction, l'engagement et finalement, les relations communautaires (la construction de relations de confiance à long terme en opposition aux relations d'échange strictement opportunistes) (2000). Selon l'auteur, ces relations communautaires permettent à l'entreprise de se construire une réputation solide et de bénéficier d'un plus grand soutien de ses publics (2000). Le communicateur comme agent de changement est un acteur clé dans la mise en place de ces pratiques de communication responsable au sein de l'entreprise.

2.2.2 Modalités de la communication

Les modalités de la communication telles que décrites par Breton offrent un cadre théorique pertinent à l'analyse des pratiques de communication dans un contexte de RSE en nous permettant notamment de faire la distinction entre l'information, la manipulation (incarnée par l'écoblanchiment) et l'argumentation. En effet, on peut se demander si les campagnes de communication des entreprises ne sont, dans leur essence, que séduction et manipulation. Celles-ci sont-elles légitimes du point de vue des parties prenantes? Si l'organisation met en place des mécanismes de dialogue avec ses parties prenantes, n'en reste-t-il pas moins que le risque de manipulation est grand dans le cas où elle vise à gagner l'opinion favorable de ses destinataires à tout prix?

Selon Breton, il existe trois types de registre dans la communication : exprimer, informer et convaincre. La manipulation, l'argumentation, la séduction et la démonstration sont toutes des moyens de convaincre (2006). Nous partons de la

prémisse selon laquelle un auditoire donné accordera plus de légitimité à un orateur qui s'exprime, informe, argumente ou démontre qu'à un orateur qui tente de séduire ou manipuler. Tentons donc de faire la distinction entre ces modalités de la communication.

Tableau 2.1
Modalités de la communication¹¹

COMMUNIQUER	1. S'EXPRIMER	
	2. INFORMER	
	3. CONVAINCRE	3.1 Manipulation
		3.2 Argumentation
		3.3 Séduction
		3.4 Démonstration

D'abord, l'action de s'exprimer est relative aux sentiments, à une vision du monde personnelle tandis que l'action d'informer fait appel à l'objectivité dans le cadre d'une description. Finalement, convaincre est « proposer à un auditoire de bonnes raisons d'adhérer à une opinion » (Breton, 2006, p. 4).

La principale différence entre manipulation et argumentation est la liberté conférée à l'auditoire d'adhérer ou non à une opinion. Notons que cette liberté est liée à la conscience ou non d'être influencé. Ainsi, un auditoire inconscient d'être influencé peut être manipulé. La manipulation a pour objectif de convaincre « à tout prix », peu importe les moyens, allant jusqu'à la violence psychologique (Breton, 2006). Edward Bernays, qui peut être considéré comme le père des relations publiques, appelait la manipulation de l'opinion publique « l'ingénierie du consentement » (1947). L'argumentation, au contraire, porte en son essence une éthique qui limite les excès

¹¹ Selon Breton, 2006, p. 4

de la transmission d'une opinion. Selon Breton, la manipulation est souvent plus efficace que l'argumentation dans le court terme, phénomène favorisé par la propension de la société à privilégier l'efficacité (2006). Cependant, nous pouvons avancer l'hypothèse que sur le long terme, dans un contexte de communication corporative sur la RSE, le risque est grand de nuire à la réputation de l'entreprise. La démonstration et la séduction peuvent quant à elles être définies comme des moyens différents de convaincre, quoique possiblement complémentaires. Si la démonstration est le langage adopté par les scientifiques visant à prouver un fait comme étant établi, la séduction fait plutôt appel aux sentiments et rend propice l'établissement de relations (Breton, 2006).

Cicéron attribuait à l'*éthos* (le style de l'orateur pour gagner la confiance de l'auditoire) et au *pathos* (la sensibilité de l'auditoire) la recherche de la séduction tandis que le *logos* représentait la logique et le rationnel de l'argumentation. Selon ce philosophe, la rhétorique jouait sur ces trois pôles. Breton abonde en ce sens : « la publicité moderne, objet complexe s'il en est, doit sa redoutable efficacité au fait qu'elle joue simultanément sur tous les registres du convaincre » (2006, p. 10). Ainsi, pour analyser le contenu des messages, nous pourrions déceler une dominante de manipulation, séduction, démonstration ou argumentation (sans pourtant présupposer qu'il y ait une dominante).

La communication responsable se situe donc à l'intersection du modèle de communication bidirectionnelle symétrique et des techniques de dialogue éthiques (au sens où l'influence coercitive et manipulatoire est mise de côté pour faire place à la bonne volonté des interlocuteurs).

2.3 Légitimité organisationnelle

Le concept de légitimité est intimement lié au processus de formation du jugement et, en l'occurrence, peut nous aider à comprendre les facteurs qui influencent la prise de

position par rapport à la crédibilité des communications en RSE. Nous verrons d'abord les étapes de ce processus de formation du jugement tel que théorisé par Bitektine ainsi que les dimensions de la légitimité organisationnelle. Nous approfondirons ensuite le concept de réputation d'entreprise, qui nous semble être l'une des pierres d'assises du jugement des communications en responsabilité sociale d'entreprise.

2.3.1 Processus de formation du jugement

Selon Bitektine, le processus idéal de formation du jugement s'effectue en quatre étapes (2011). Il se déclenche lorsque l'évaluateur sent le besoin d'émettre un jugement. Ensuite, celui-ci sélectionne la forme de jugement qui lui semble la plus appropriée. Le jugement peut être cognitif (basé sur la catégorie à laquelle appartient l'organisation) ou sociopolitique (basé sur le droit ou non de l'organisation d'exister sur le plan individuel ou social). La forme de jugement sera complétée par une recherche d'informations incluant la vérification de la crédibilité des sources. Finalement, l'évaluateur rendra son jugement, qui peut prendre une forme discursive ou non discursive. Dans le premier cas, il exprimera son jugement à travers les médias ou le Web par exemple. Dans le second cas, son jugement se traduira par l'entremise de son comportement; il s'engagera dans une relation d'échange avec l'organisation, il lui imposera des sanctions ou son comportement demeurera inchangé. Selon Dawkins, près de 25 % des consommateurs à travers 23 marchés internationaux ont déjà puni une entreprise qui était perçue comme étant non responsable (2004).

L'enjeu de ce processus idéal de formation du jugement est la contrainte de temps et la courte période d'attention que l'évaluateur porte à la formation de son jugement. Ainsi, la recherche d'informations est souvent négligée et le jugement est plutôt basé sur les perceptions subjectives de l'évaluateur par rapport aux dimensions qu'il juge pertinentes. Bitektine utilise le modèle de Suchman (1995) en identifiant cinq types

de dimensions perçues : les procédures (légitimité procédurale), les résultats des activités (légitimité corrélative), la structure (légitimité structurale), le charisme des leaders (légitimité personnelle) ou encore les liens entretenus avec des acteurs externes (légitimité d'association) (2011).

Dans un contexte de communication relative à la RSE, la légitimité procédurale peut être reliée aux processus de mise en place des activités de RSE, que ce soit en ce qui a trait à la reddition de comptes de l'entreprise, aux certifications environnementales ou aux mécanismes de dialogue avec les parties prenantes par exemple. La légitimité corrélative peut être reliée au secteur d'activités de l'entreprise (les pétrolières peuvent être perçues comme moins légitimes que le secteur de l'agriculture biologique dans le contexte d'une communication portant sur l'environnement, par exemple). La légitimité structurale peut être liée au modèle d'affaires (les coopératives peuvent être perçues comme plus légitimes qu'une entreprise cotée en Bourse dans le contexte d'une communication portant sur le retour à la collectivité, par exemple). La légitimité personnelle peut être liée à la réputation du président ou du porte-parole dans le domaine de la RSE, comme Ray Anderson, président d'Interface Flor, reconnu internationalement pour être une figure de proue dans le domaine. Finalement, la légitimité d'association peut être liée à l'association naturelle ou non d'une entreprise avec une cause (l'association de Naya avec le Jour de la Terre avait par exemple été critiquée puisque l'eau embouteillée est peu conciliable avec les objectifs promus par le développement durable; cette association était donc perçue comme non légitime)¹².

¹² Cet article publié dans Le Soleil, par exemple, critique cette association en mettant de l'avant l'incohérence entre le secteur d'activité de Naya et la mission de l'organisme Le Jour de la terre (<http://www.lapresse.ca/le-soleil/opinions/points-de-vue/201004/21/01-4272702-soyons-serieux-on-ne-fete-pas-la-terre-avec-une-bouteille-deau.php>). À titre d'information, voici un communiqué émis par l'entreprise diffusant de l'information à propos de ce partenariat (<http://naya.com/blog/2010/04/22/bon-jour-de-la-terre-a-tous/>).

Finalement, le processus subjectif de formation du jugement en fonction des dimensions de la légitimité peut être influencé par d'autres types de facteurs, dont la réputation de l'entreprise.

2.3.2 Concept de réputation

Résultat d'un construit dynamique entre l'entreprise et ses parties prenantes, la réputation est basée sur une fragile relation d'intégrité et de confiance. « Il faut 20 ans pour construire une réputation et cinq minutes pour la détruire » affirmait l'homme d'affaires américain Warren Buffett. Devenue célèbre, cette citation émerge fréquemment dans un contexte de responsabilité sociale d'entreprise.

Selon une recherche théorique effectuée par Gotsi et Wilson sur le concept de réputation, il n'y aurait pas de définition communément acceptée par la communauté scientifique (2001). On retrouve plutôt une multiplicité de définitions, variant selon les disciplines et laissant le concept dans une ambiguïté certaine. À la lumière des différentes écoles de pensées étudiées, les auteurs relèvent les caractéristiques clés du concept. D'abord, l'image de marque et la réputation d'entreprise sont des concepts dynamiques et interreliés : la réputation est dépendante de l'image de marque perçue à travers les communications et les comportements de l'entreprise tandis que la réputation influence quant à elle l'image de marque (2001). L'image et la réputation sont donc deux concepts inextricablement liés et leur gestion demande temps et ressources. Ceux-ci cristallisent le statut d'une entreprise en la classifiant parmi ses concurrents. Enfin, les auteurs soulignent que la perception de la réputation varie selon les individus et leur expérience personnelle. La définition générale proposée par Gotsi et Wilson résume ces éléments :

La réputation est l'évaluation globale de l'entreprise, donnée par l'évaluateur à travers le temps. Cette évaluation est basée sur ses expériences directes avec l'entreprise et ses communications, qui fournissent de l'information sur le comportement de l'entreprise ou des

éléments de comparaison avec ses concurrents (traduction libre, 2001, p. 29).

2.4 Opérationnalisation du cadre conceptuel

Nous avons vu dans le cadre conceptuel présenté les principales théories de la communication et de la responsabilité sociale d'entreprise. D'abord, la responsabilité sociale, concept anglo-saxon qui réfère à la participation des organisations au projet de société qu'est le développement durable, se présente comme une éthique élargie de l'entreprise par son engagement envers une pluralité de parties prenantes. Ensuite, la communication, sous une forme dialogique, symétrique et non manipulatoire, est au cœur de cette éthique. Finalement, le processus de formation du jugement organisationnel est basé sur plusieurs dimensions de la légitimité et la réputation est une source importante d'influence dans un contexte de responsabilité sociale de l'entreprise.

À la lumière de ces concepts et de la revue de littérature présentée dans le premier chapitre, nous avons dégagé les dimensions pertinentes à notre sujet de recherche. Ainsi, plusieurs questions exploratoires émergent quant aux facteurs d'influence de la crédibilité des communications en responsabilité sociale d'entreprise. Nous avons organisé ces sous-questions de recherche en cinq catégories distinctes, qui forment notre modèle initial de recherche. Celui-ci définit les balises thématiques non limitatives de notre étude, qui ont orienté notre collecte de données.

1. Le contenu

Le contenu correspond au ton, à la teneur et au registre du message.

- L'écoblanchiment est une forme de manipulation ou de désinformation qui menace la légitimité des communications reliées à la RSE (Bodger et Monks, 2009). Afin d'être perçu comme crédible, quel registre communicationnel le message doit-il privilégier; par exemple, l'information et l'argumentation plutôt que la manipulation ou la séduction (Breton, 2006)?

- L'authenticité est une qualité nécessaire à la communication de la RSE (Van de Ven, 2010). La sincérité, l'exactitude, la modestie, l'empathie et la compassion véhiculées par le message sont des valeurs qui ont été citées abondamment dans la littérature (Maisonneuve, 2010; Kent et Taylor, 2002; Grunig, 2000). Lesquelles sont transmises par le ton des messages crédibles de RSE?

2. Le média

Le média correspond à l'outil choisi pour réaliser la communication. Par exemple, le site Web de l'entreprise, les médias traditionnels et le marketing direct sont tous des médias potentiels dans le contexte d'une campagne.

- Les plateformes interactives sur le Web ont des propriétés dialogiques qui ont le potentiel de concrétiser le modèle de communication bidirectionnelle symétrique (Grunig, 2009), la repersonnalisation de la marque (Grant, 2009) et, ultimement, l'émergence de l'intersubjectivité (Maisonneuve, 2010). À l'opposé, les communications d'entreprise qui correspondent au profil haut du modèle de Van de Ven (2008) sont plus à risque d'être perçues avec scepticisme puisqu'elles utilisent des outils marketing d'emblée perçus comme manipulateurs. En quoi le média choisi pour véhiculer le message a-t-il une influence sur la crédibilité perçue? Quels médias favorisent la crédibilité du message?

3. La conjoncture

La conjoncture fait référence aux contextes sociopolitique et organisationnel au moment où a lieu l'effort de communication.

- Le degré de leadership de l'entreprise (notion de consensus) et la récurrence de ses initiatives (notion de cohérence) contribuent à nourrir les perceptions positives des parties prenantes à l'égard de la démarche de l'entreprise (Parguel *et al.*, 2011). Dans ce contexte, en quoi la conjoncture sociopolitique et organisationnelle a-t-elle une influence sur la crédibilité perçue?

- Au niveau organisationnel, les communications et le comportement construisent l'image de marque qui, à son tour, a une influence sur la réputation de l'entreprise (Gotsi et Wilson, 2001). Quel type de réputation peut contribuer à la crédibilité perçue?

4. Les parties prenantes

Comme nous l'avons vu, les parties prenantes se définissent comme « tout groupe ou individu qui peut affecter ou qui peut être affecté par la réalisation des objectifs de l'entreprise » (Freeman, 1984). Dans cette section, nous nous intéresserons plus précisément au type de relation que l'entreprise entretient avec ses parties prenantes.

- Selon Greenwood, l'écoute et l'engagement doivent être au cœur de la relation que construit l'entreprise avec ses parties prenantes (2007). Ainsi, en plus de tenir compte des intérêts d'une vaste étendue d'acteurs, l'entreprise doit aussi être imputable envers eux. À quel degré l'imputabilité de l'entreprise vis-à-vis de ses parties prenantes influence-t-elle la crédibilité du message en RSE? Par exemple, en quoi la mise en place de processus d'échange et de dialogue améliore-t-elle la crédibilité perçue?

5. La source

La source correspond à l'émetteur du message. Il peut s'agir de l'entreprise elle-même, de l'entreprise endossée par un tiers parti, d'une partie prenante ou encore d'une source indépendante.

- Nous avons vu que l'endossement d'un tiers parti contribue à la perception positive du message lorsque l'association avec l'entreprise est perçue comme naturelle et légitime (Van de Ven, 2008; Bitektine 2011). Dans quelle mesure les partenariats (avec des organismes environnementaux, par exemple) contribuent-ils à la crédibilité perçue?
- De plus, Morsing, Schultz et Nielsen suggèrent que l'une des stratégies les plus efficaces pour communiquer sur la RSE auprès du grand public est d'avoir

recours à un expert comme émetteur; les médias, politiciens ou organismes par exemple (2008). Partant de cette prémisse, en quoi le message de RSE émis par une source indépendante est-il perçu de façon plus crédible?

- Finalement, l'implication des employés semble être la première étape pour s'assurer d'une communication sur la RSE efficace (Morsing *et al.*, 2008). Dans quelle mesure la priorisation de ce type de communication interne favorise-t-elle la crédibilité?

Le tableau suivant schématise et résume nos questions de recherche exploratoires en regard du cadre conceptuel et de la littérature scientifique. Il constitue notre modèle initial.

Tableau 2.2
Modèle initial

Facteurs d'influence	Contenu		Média		Conjoncture		Parties prenantes		Source	
	Registre	Valeurs	Communication bidirectionnelle	Communication unidirectionnelle	Consensus	Cohérence	Réputation	Etendue des parties prenantes prises en comptes	Écoute et engagement	Tiers parti
Cadre théorique et littérature scientifique	Les modalités de la communication selon Breton (2006)	Les valeurs transmises par le message selon Maisonneuve (2010) et Van de Ven (2008)	Le modèle de communication bidirectionnelle symétrique et les médias interactifs selon Grunig (2009)	L'utilisation du marketing traditionnel pour communiquer sur la RSE selon Van de Ven (2008), Jahdi et Acikdilli (2009)	Facteurs d'influence de la perception selon Parguel <i>et al.</i> (2011)		Le concept de réputation selon Gotsi et Wilson (2001)		Le modèle responsable : l'imputabilité et l'engagement selon Greenwood (2007)	
										La communication via un tiers parti et l'implication des employés selon Morsing <i>et al.</i> (2008), Parguel <i>et al.</i> (2011)
										Le partenariat dans la communication selon Van de Ven (2008), Bitektine (2011) et Dawkins (2004)

CHAPITRE III

MÉTHODOLOGIE

Le but général de notre recherche étant de rassembler les apprentissages clés des communicateurs québécois concernant les facteurs de crédibilité des communications relatives à la RSE, une recherche qualitative et l'utilisation de techniques ouvertes, telle l'entrevue semi-directive, pour la collecte de données sont rapidement apparues comme des choix pertinents. Cette méthode d'acquisition des connaissances, non restrictive et permettant la mise à jour de thèmes récurrents, nous a permis d'élaborer un modèle visant à mieux comprendre notre problématique. Rappelons qu'étant donné l'absence de consensus sur notre sujet d'étude, tant dans la littérature que chez les praticiens, notre recherche avait une visée exploratoire et descriptive.

Nous verrons d'abord les fondements métathéoriques, qui nous ont permis de définir notre position en tant que chercheur. Puis, l'échantillon, les aspects éthiques considérés, la méthode de recherche et les procédés d'analyse seront détaillés. Finalement, nous ferons le point sur les variations avec notre projet de mémoire et les limites de notre étude.

3.1 Fondements métathéoriques

La RSE peut être étudiée selon différentes perspectives. Gond et Igalens proposent une grille de lecture du concept fondée sur la matrice des quatre paradigmes sociologiques de Burrell et Morgan qui vise à classer et comprendre les théories sociologiques existantes (1979, cité dans Gond et Igalens, 2008). Pour ces auteurs, la RSE peut être traitée selon une lunette fonctionnaliste ou sociopolitique, qui sont d'orientation objectiviste ou encore une lunette culturaliste ou constructiviste, qui sont d'orientation subjectiviste (Gond et Igalens, 2008). Brièvement, la vision

fonctionnaliste définit la RSE comme une fonction de régulation sociale tandis que la vision sociopolitique étudie les relations de pouvoir qui lui sont intrinsèquement liées et s'interroge sur les agendas réels et cachés des acteurs impliqués. Ensuite, la vision culturaliste s'intéresse aux dimensions éthiques de la RSE et aux différences culturelles qui l'influencent et la vision constructiviste aux processus de légitimation du concept de RSE.

L'ontologie constructiviste est celle qui nous semble la plus appropriée pour traiter de la crédibilité des communications de l'entreprise. Elle suggère que la RSE est une « construction sociocognitive qui est le produit temporairement stabilisé d'une négociation entre l'entreprise et la société » (Gond et Igalens, 2008, p. 54). Les chercheurs qui adoptent cette posture s'interrogent sur les processus de construction des normes et dispositifs de mesure qui servent à légitimer le concept de RSE. La légitimité étant au cœur de notre cadre théorique, il nous semble pertinent d'adhérer à cette perspective. La nature de notre objet d'étude est donc la RSE comme construit social créé par les interactions subjectives entre l'entreprise et ses parties prenantes et dont la communication constitue le pilier central. La communication est vue ici comme vecteur potentiel de légitimation des initiatives de responsabilité sociale de l'entreprise.

L'épistémologie subjectiviste, à laquelle nous adhérons, vise la compréhension des phénomènes sociaux dans leur relativité, contrairement à la posture objectiviste qui vise l'explication du réel par la recherche de relations de causalité. Selon Miller, plutôt qu'une régularité, les chercheurs subjectivistes tireront des conclusions qui sont toujours en lien avec un contexte donné. Ils ne visent pas l'accumulation de connaissances, mais plutôt la création d'îlots de savoir (2005). Les résultats de notre recherche sont donc ancrés dans un contexte donné (la réalité québécoise) à une époque déterminée (années 2000) selon des campagnes de communication sélectionnées et la perception des communicateurs interrogés. Dans le cadre de ce

choix d'échantillonnage, l'effort d'objectivité méthodologique nous permet toutefois de dégager de grandes tendances qui pourraient être appliquées dans des contextes similaires.

3.2 Échantillon

Afin de sélectionner les participants à la recherche, nous avons opté pour une technique non aléatoire typique au raisonné (Del Balso et Lewis, 2007), qui s'est déployée en deux temps. D'abord, nous avons dressé une liste de critères caractérisant les campagnes de communication relatives à la RSE. Cela nous a permis de contacter les communicateurs ayant collaboré à ces campagnes.

Les campagnes sélectionnées portaient sur des thèmes environnementaux ou sociétaux, étaient multiplateformes (se déployaient sur plus d'un type de média), adressées au marché québécois des années 2000 à 2013 et issues d'entreprises représentant une diversité de secteurs d'activités et modes de propriétés (publique ou privées). Des centres d'archives et d'information sur la publicité et la responsabilité sociale telle que Novae et Infopresse ont servi de base à notre recherche.

Par la suite, nous avons fait du démarchage auprès des communicateurs ayant participé à la stratégie de ces campagnes afin d'obtenir une entrevue. Un feuillet d'information résumant les grandes lignes de notre recherche leur était envoyé en guise de première prise de contact¹³. Dix entrevues ont été effectuées auprès de onze communicateurs, dont quatre consultants et sept communicateurs en entreprise¹⁴. Tous les participants avaient un profil de gestionnaire ayant un poste clé dans le

¹³ Le feuillet d'information se trouve à l'annexe A.

¹⁴ L'une des entrevues a été effectuée auprès de deux communicateurs en même temps. Les deux experts, provenant de la même entreprise, souhaitaient tous deux participer à l'entrevue. Puisque notre objectif était de rassembler les apprentissages clés des communicateurs, deux points de vue à la fois ne pouvaient être que plus enrichissant pour notre collecte de données. Quoiqu'il soit possible que les communicateurs aient pu répondre quelque peu différemment en raison de la présence de leur collègue (désir de plaire, inhibition, etc.), la démarche nous est apparue tout à fait valable.

processus décisionnel, ce qui nous a permis d'obtenir les perceptions des communicateurs ayant eu une influence importante sur la stratégie des campagnes relatives à la RSE¹⁵. La sélection des campagnes est détaillée dans le tableau ci-dessous.

Tableau 3.1
Campagnes auxquelles les participants à la recherche ont collaboré

Campagnes/Entreprises	Secteur d'activités de l'entreprise
Je suis Cascades, Cascades	Tissu, papier
La vie en Bleue, Gaz Metro	Énergie
Fontaine Naya et emballages 100 % recyclé, Naya	Eau de source
Pink, Telus	Commerce de détail / Télécommunication

La multiplicité des critères sur lesquels était basée notre recherche nous a permis de sélectionner notre échantillon à partir d'une liste restreinte de campagnes. En effet, peu d'initiatives communicationnelles répondaient à l'ensemble des critères de notre objet d'étude. Ainsi, nous pouvons affirmer que l'échantillon sur lequel se base notre recherche exploratoire est représentatif de la population à l'étude, soit les communicateurs québécois ayant participé à la stratégie de campagnes relatives à la RSE.

¹⁵ Les communicateurs en entreprise qui ont été interrogés étaient dans tous les cas à la tête d'une équipe, donc des gestionnaires qui ont été amenés à prendre des décisions définitives sur les stratégies des campagnes. Les communicateurs issus des firmes-conseils, quant à eux, nous ont aussi confirmé avoir participé aux décisions stratégiques des campagnes en agissant comme experts.

Les entrevues ont été effectuées entre novembre 2012 et février 2013 et elles se sont toutes déroulées aux bureaux des participants. La durée moyenne des entrevues était de 1 h 15.

3.3 Considérations éthiques

Afin d'assurer la transparence de notre démarche auprès des participants volontaires, un formulaire de consentement était envoyé avant l'entrevue et relu en présence du chercheur avant d'être signé par les deux parties. Ce formulaire, inclus à l'annexe B, précisait les règles de confidentialité relatives aux propos tenus par les participants et la garantie d'anonymat. Ainsi, il était entendu que le nom, le prénom et le titre des participants ne seraient pas divulgués dans la présentation des résultats de recherche. Il mentionnait aussi clairement notre situation professionnelle, soit notre emploi dans une firme-conseil en communication. Enfin, les participants étaient informés de la possibilité de mettre fin à l'entrevue à tout moment s'ils le désiraient. Cette entente nous permet de dire que toutes les personnes interrogées ont consenti, de façon libre et éclairée, à prendre part à notre recherche.

3.4 Méthode de recherche

L'entretien semi-directif a été sélectionné comme technique de collecte de données. Cela nous a permis de mener des entrevues de fond pour comprendre l'expérience et les significations subjectives des communicateurs par rapport aux fondements de la crédibilité des communications en plus de couvrir plusieurs thèmes et sous-thèmes que nous avons préalablement définis dans notre modèle initial.

L'entretien semi-directif auquel ont été soumis les communicateurs se déroulait en quatre temps¹⁶. La première partie était axée sur la mise en contexte; d'une part concernant le rôle du communicateur interrogé et d'autre part concernant l'historique

¹⁶ Le guide d'entretien, renfermant les principaux thèmes et sous-thèmes abordés ainsi que leur ordre d'apparition, se trouve à l'annexe C.

de la communication relative à la responsabilité sociale au sein de l'entreprise. Dans la seconde partie, nous nous intéressons plus particulièrement à la campagne à laquelle le communicateur avait participé. Ainsi, il s'agissait d'une question ouverte portant sur les stratégies, les messages clés, le déploiement et les retombées de la campagne à l'étude. Dans la troisième partie, nous avons fait une sélection d'images démontrant une variété d'autres campagnes relatives à la RSE utilisées pour le marché québécois. À l'aide d'un iPad, nous passons les images les unes à la suite des autres en demandant aux communicateurs de nous donner leur réaction spontanée par rapport à la crédibilité – ou le manque de crédibilité – de ces campagnes¹⁷. Une fois l'opinion donnée, nous leur demandions de rationaliser leur prise de position. Cette stratégie d'entrevue, représentative du court temps d'exposition des consommateurs aux efforts marketing, nous a permis de mettre en lumière d'autres types de facteurs d'influence, que nous aborderons dans la présentation des résultats. Finalement, la quatrième partie consistait en une discussion ouverte sur notre question de recherche. Si des thèmes n'avaient pas été couverts par les participants, nous profitons de cette dernière partie pour les aborder. Cela nous permettait aussi de demander aux communicateurs de résumer leur pensée à propos des facteurs de crédibilité des communications relatives à la RSE.

La variété des techniques utilisées, soit la discussion ouverte, combinée à une étude de cas et des réactions spontanées en rafale, était autant d'éléments déclencheurs de la discussion. Cela nous a permis de connaître la position des communicateurs à propos de notre objet d'étude sous une multitude de facettes.

3.5 Procédés d'analyse

Les propos des participants ont été retranscrits de la façon la plus exacte possible. Les dix verbatim, représentant l'échantillon effectif de notre recherche, ont ensuite été intégrés dans le logiciel d'analyse qualitative QDA Miner. À partir du corpus à

¹⁷ Les campagnes qui ont été présentées en rafale aux communicateurs se trouvent à l'annexe D.

l'étude, nous avons dépouillé les unités de sens significatives en regard de notre question de recherche afin de procéder à la catégorisation des concepts (Mucchielli, 1974). Les catégories étaient induites du contenu et non préétablies en fonction du modèle initial. L'analyse qualitative a été effectuée sur l'ensemble du corpus. L'atteinte de la saturation théorique à la fin du codage nous permet d'affirmer que notre échantillon était représentatif de la population à l'étude (Mongeau, 2008).

3.6 Variation en regard du projet de mémoire

L'intention initiale de notre recherche était d'approfondir les points de convergence et de divergence entre l'opinion des communicateurs et celle des consommateurs au sujet des facteurs d'influence sur la crédibilité des communications en RSE. Nous avons émis l'hypothèse que les communicateurs auraient un point de vue plus articulé sur le sujet puisque cette réflexion est effectuée lors de l'élaboration de la stratégie des campagnes tandis que les consommateurs auraient la distance nécessaire pour donner une opinion plus objective sur le sujet. Nous avons finalement choisi de nous concentrer exclusivement sur le point de vue des communicateurs dû au caractère exploratoire de notre recherche.

En effet, puisqu'il existe très peu de données sur les facteurs d'influence de la crédibilité, nous avons préféré approfondir la problématique auprès de professionnels et d'experts déjà sensibilisés à la question et dont l'opinion serait appuyée d'arguments rationnels basés sur l'expérience. Afin de pallier le manque d'objectivité possible quant aux facteurs de crédibilité de la campagne à laquelle ils avaient participé, nous avons ajouté dans notre guide d'entretien une section les exposant à une diversité de campagnes afin de connaître leur point de vue spontané.

Finalement, nous pouvons avancer qu'étant donné l'expertise développée par les praticiens du domaine et leur réflexion préalable sur le sujet, les points de vue

rassemblés sont précurseurs de l'opinion du grand public. Toutefois, il serait intéressant de vérifier cette hypothèse dans le cadre d'une recherche ultérieure.

3.7 Limites de l'étude

Ayant des visées exploratoires, notre recherche n'a pas pour objectif d'établir des relations de causalité universelles pour expliquer un phénomène, mais plutôt de dresser un portrait de la problématique étudiée dans un contexte donné. La généralisation doit donc être relativisée par l'ensemble des critères inhérents au contexte de notre recherche. Par ailleurs, vu le caractère empirique de l'étude, nous pouvons affirmer que les résultats présentés circonscrivent les grandes tendances des facteurs d'influences sur la crédibilité des communications relatives à la RSE dans le marché québécois.

3.7.1 Biais relatifs au chercheur

Selon Miller, la plupart des chercheurs en sciences sociales ont exclu la possibilité que les valeurs personnelles n'aient aucune implication dans tout le processus de recherche en vue d'une objectivité maximale (2005). En effet, la recherche est influencée par les fondements théoriques adoptés, l'autobiographie intellectuelle, les principes fondamentaux et les valeurs, qui teintent la compréhension des phénomènes. Dans le cadre de notre recherche, les résultats ont entre autres été influencés par notre cadre théorique, ancré dans les champs de la communication et de la responsabilité sociale de l'entreprise. Ces champs théoriques prédéfinis ont inévitablement agi comme filtre, poussant la recherche dans certaines directions plutôt que d'autres et orientant l'interprétation des données.

3.7.2 Biais relatifs à l'échantillon

La sélection de notre échantillon est basée sur des campagnes de communication relatives à la RSE. En faisant ce choix, nous avons évacué les entreprises qui optent

exclusivement pour d'autres tactiques (relations de presse ou discours des représentants de l'entreprise dans des colloques spécialisés, par exemple) plutôt que celles offertes par les outils marketing. Même si la majorité des communicateurs interrogés nous ont dit aussi utiliser ces tactiques, elles interviennent toujours en combinaison avec des efforts marketing. Les grandes tendances qui ont émergé de notre recherche ne peuvent donc être généralisées à des stratégies communicationnelles qui ne concernent pas les outils marketing.

De plus, les déclarations des communicateurs interrogés sont subjectives. Ainsi, leur relation avec le chercheur a nécessairement influencé leur propos. Il est probable que le niveau de confiance envers le chercheur a eu un impact sur le point de vue donné, notamment concernant le jugement spontané des autres campagnes (plus ou moins nuancé ou catégorique, par exemple).

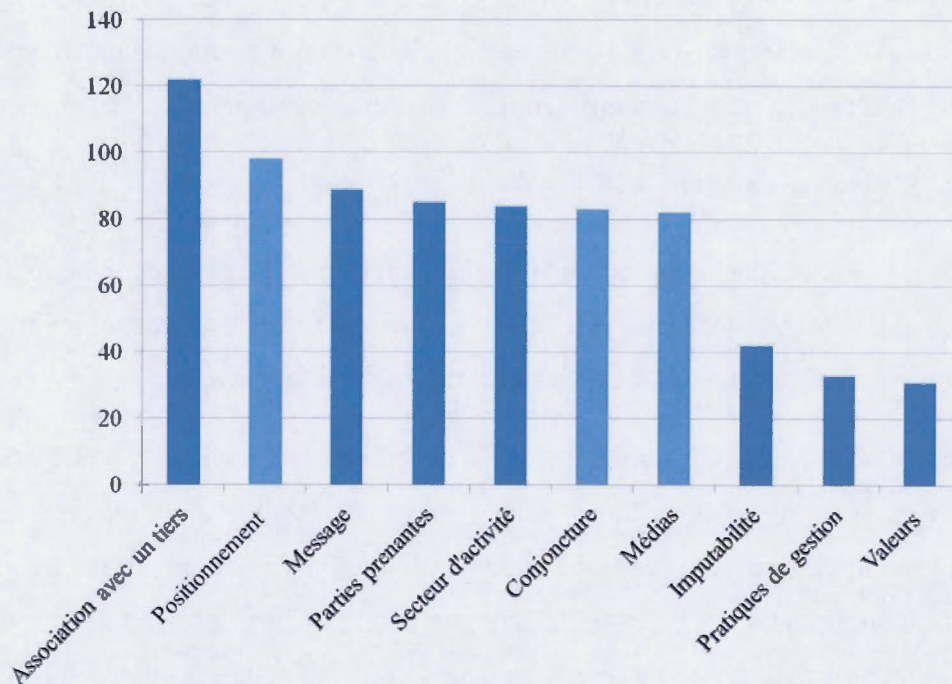
CHAPITRE IV

RÉSULTATS

Le présent chapitre rapporte les propos des communicateurs interviewés. Le contenu des entrevues a d'abord été retranscrit intégralement, puis nous avons procédé à la classification des données à l'aide du logiciel QDA Miner. La catégorisation s'est opérée en deux phases. Dans un premier temps, la classification des unités de sens s'est opérée en fonction des thèmes évocateurs des entrevues. Les catégories ainsi formées étaient inspirées du modèle initial, mais sans être limitées à celui-ci. Cette méthode a favorisé l'émergence de nouvelles informations. Le tableau ci-dessous illustre la fréquence de codage en fonction du découpage transversal des unités de sens à travers les dix entrevues, regroupées selon les principaux thèmes.

Figure 4.1

Fréquence de codage initiale



Certaines thématiques, par exemple l'association avec un tiers, se sont avérées être prédominantes dans le discours des communicateurs, tandis que d'autres, tels le secteur d'activités ou le positionnement, étaient des sujets tout à fait nouveaux par rapport à notre modèle initial. Ce constat nous a menés, dans un second temps, à le réviser dans le cadre d'un processus itératif en réorganisant les catégories pour le nuancer et le détailler. Si quatre des cinq facteurs d'influence de base ont été conservés, deux facteurs supplémentaires se sont ajoutés et la sous-catégorisation de chacun d'eux a été grandement peaufinée. La description des résultats qui suit est divisée selon les propos tenus par les communicateurs concernant les six facteurs d'influence sur la crédibilité selon notre modèle révisé; le contenu, le média, le contexte, les parties prenantes et les deux facteurs supplémentaires, l'association avec un tiers et le secteur d'activités.

4.1 Le contenu

De notre modèle initial, les sous-catégories du registre et des valeurs dégagées par le ton du message ont été nuancées par les propos des communicateurs. Ainsi, ce sont plutôt la plateforme créative, l'axe de communication et le positionnement du produit ou de l'entreprise qui sont apparus comme les thèmes récurrents.

4.1.1 Plateforme créative

Selon les propos des communicateurs, la plateforme créative englobe plusieurs aspects du message : le thème général, le ton, le traitement de l'image, les couleurs choisies, bref, elle incarne le caractère général de la communication.

D'emblée, l'ensemble des communicateurs perçoit de façon négative l'utilisation de stéréotypes lorsqu'il s'agit d'un message relié à des thèmes environnementaux. La surutilisation de la couleur verte ou du symbole de l'arbre par exemple, mène à une banalisation du message. Celui-ci devient une simple redite, une formulation vide de sens qui témoignent d'une méconnaissance du domaine et de ses enjeux spécifiques.

De plus, une fatigue semble s'installer à cause de l'utilisation galvaudée de ces stéréotypes, trop souvent associés à des tentatives d'écoblanchiment. L'extrait d'entrevue suivant incarne l'opinion type des communicateurs interrogés :

[...], mais vert, pour moi ça ne veut rien dire. [...] Donc une déclaration qui est vide de sens. C'est une déclaration qui est *mainstream* et que tout le monde s'arrache. Avant on était plus blanc que blanc, là on est plus vert que vert. De mon point de vue, c'est zéro (extrait de l'entrevue 8).

Quelques communicateurs ont toutefois nuancé cette position en affirmant qu'une notion de relativité permet un message plus transparent, comme en témoigne l'extrait suivant :

[...] ils disaient, nous on aimerait produire une gamme de produits verts. On a dit oubliez ça, ça n'existe pas des produits « verts ». C'est des produits « plus verts que ». Cette question de relativité (« plus que », « par rapport à », « en relation avec »), ça été comme un changement de paradigme et toute la démarche après a été basée sur OK, on va éviter le *greenwashing*, on ne va jamais dire qu'on a des produits verts, écologiques. Et même le mot vert, on l'a comme banni de notre vocabulaire (extrait de l'entrevue 7).

Les stéréotypes de la communication environnementale semblent donc être évacués par les communicateurs, sauf, dans certains cas, s'ils sont nuancés.

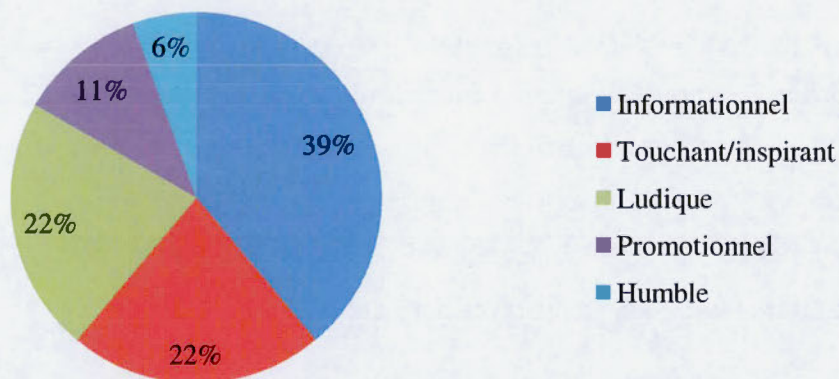
En matière de direction artistique, le langage iconographique est mentionné comme une bonne solution pour faciliter la compréhension d'une communication portant sur des enjeux environnementaux qui peuvent parfois être complexes. Par exemple, pour afficher l'empreinte environnementale d'un produit, la feuille d'arbre sera utilisée pour décrire l'impact sur les sols, la goutte d'eau pour l'impact sur les cours d'eau, l'icône O₂ pour l'impact sur l'atmosphère, etc. À la différence des stéréotypes, ces symboles ne visent pas à généraliser un état de fait (je suis « vert »), mais incarnent plutôt des multi indicateurs de performance.

Par ailleurs, certains communicateurs nous ont dit porter une attention particulière à la typographie. Le meilleur exemple est celui de la Société des Transports de Montréal, qui a récemment renouvelé son image de marque. Dans ce cas, la typographie privilégiée autant dans le logo que dans toutes les communications de masse est en minuscule. Pour le communicateur interrogé, cela traduit le désir de l'organisation d'être plus accessible, humble et ouverte au dialogue. Quelques mentions ont aussi été faites sur les choix de la facture graphique. Les communicateurs font référence à l'utilisation de médias plus humains, telle l'illustration ou l'aquarelle, qui serviraient à entretenir un sentiment de proximité avec la marque. Bref, l'intention généralisée derrière la direction artistique semble être l'accessibilité. Cette valeur prédominante est aussi un leitmotiv quand il s'agit du ton.

Il ressort de nos entretiens qu'au cours des dernières années, le ton moralisateur ou culpabilisateur du marketing de la RSE a plutôt fait place aux tons informationnel, aspirationnel et ludique, qui incarnent davantage les valeurs de transparence, d'humilité et d'accessibilité.

Figure 4.2

Fréquence de codage du type de ton privilégié par les communicateurs



La figure ci-dessus montre la prédominance du ton informationnel lorsque les communicateurs étaient interrogés sur leur propre campagne. La raison de cette présence marquée est l'importance accordée aux données quantifiées dans le message. La plupart des communicateurs y voient l'avantage d'informer leurs publics cibles avec des faits concrets, ce qui maximise les chances de crédibilité perçue. De plus, l'utilisation d'analogies simples avec les chiffres ajouterait de l'impact au message (par exemple, « 1 bus = 50 voitures » [extrait de la campagne de la STM] ou « nous avons protégé l'équivalent de 317 terrains de football de forêts » [extrait de la campagne de la Banque TD]).

Toutefois, l'utilisation de données quantifiées n'est pas garante de la crédibilité du message. Plusieurs communicateurs ont relevé que leur utilisation était souvent galvaudée. L'extrait suivant exemplifie cette situation :

Mais encore là, je mets au défi, ces chiffres-là, c'est beaucoup ou ce n'est pas beaucoup? Ils ont protégé 20 000 pi², mais aujourd'hui il y a eu trois milliards de pi² de coupés? Est-ce que c'est une toute petite goutte? [...] Alors ça veut dire quoi (extrait de l'entrevue 7)?

Pour éviter cette incompréhension (qui peut mener à une perception d'écoblanchiment), les communicateurs semblent s'accorder sur les trois conditions suivantes quant à l'utilisation de chiffres dans le message :

- rendre les données intelligibles : l'utilisation d'analogie est l'une des pistes privilégiées;
- communiquer les données pertinentes : par exemple, communiquer sur la réduction de l'utilisation d'eau quand le principal enjeu de l'industrie est l'émission de gaz à effet de serre serait une mauvaise pratique;
- définir le référentiel : si la donnée quantifiée concerne les actions de l'entreprise, il faut être en mesure de fournir une base de comparaison (par exemple, « nous avons réduit de X par rapport à Y l'an dernier ou par rapport à la moyenne de l'industrie qui est Z »).

Ensuite, le ton ludique a été mentionné comme une façon de rendre l'entreprise accessible; faire rire et divertir par l'expérientiel par exemple, permettrait une meilleure proximité, une dimension humaine aux communications. Un ton humble permettrait le même type d'approche en plus de faire valoir la transparence, une autre valeur très importante de la communication du marketing sur la RSE (Maisonneuve, 2010, Van de Ven, 2008, Parguel *et al.*, 2011). L'humilité se traduit, par exemple, en reconnaissant que les pratiques de l'entreprise ne sont pas encore parfaites, tout en expliquant la mise en place de structures visant à l'amélioration de ses performances. Il est intéressant de noter que ce ton est en totale rupture avec celui du marketing traditionnel. L'extrait d'entrevue suivant résume bien cette idée :

C'est différent dans le fait qu'une communication commerciale va chercher à faire valoir à n'importe quel prix une marque, c'est la meilleure, c'est le meilleur produit, on se pète les bretelles, on fait valoir qui on est. Puis au niveau de la communication sociale, c'est très différent dans le sens que tu fais valoir vraiment les attributs de ta marque qui sont sociaux, environnementaux, qui sont supposés être intègres et tu es supposé communiquer sur des gestes que tu as déjà posés qui sont authentiques, véridiques et tout. Donc c'est certain qu'on passe d'un ton qui est très vantard, qui est la raison d'être de la pub marketing pour se différencier des autres alors qu'ici on veut une communication qui est très authentique, plus humble, en finesse (extrait de l'entrevue 6).

Par ailleurs, le ton promotionnel a été mentionné à quelques reprises comme étant pertinent dans les cas où les campagnes visent à promouvoir des produits de détail. Ainsi, la stratégie était d'opter pour un incitatif promotionnel au premier plan (par exemple, offrir un rabais de X\$) et le message était accompagné par un argument environnemental dans un second plan. Toutefois, plusieurs communicateurs avaient des réticences envers cette approche où la frontière est mince entre un ton racoleur qui verse dans l'opportunisme et un message crédible.

Les propos tenus quant à la plateforme créative nuancent notre modèle initial. Si le registre de l'information est bel et bien privilégié, la séduction n'est pourtant pas mise de côté quand il s'agit d'inspirer ou de faire rêver. Par ailleurs, les communicateurs

semblent adhérer aux valeurs de sincérité et d'exactitude (comme nous l'avons constaté dans les conditions d'utilisation des données quantifiées) et de modestie (à travers l'humilité). L'accessibilité est toutefois apparue comme une valeur nouvelle et prioritaire pour les communicateurs. Quant aux valeurs d'ouverture et d'empathie, qui font plutôt appel à l'ouverture et l'écoute de la marque, elles n'ont pas été mentionnées en parlant du ton des communications, mais plutôt lorsqu'il s'agissait de pratiques de gestion de l'entreprise. Nous y reviendrons dans la section dédiée aux parties prenantes.

4.1.2 Axe de communication

D'autres thèmes pertinents reliés au contenu ont retenu notre attention et ont bonifié notre modèle initial; l'axe de communication et le débat sur la cohérence du positionnement d'entreprise en regard de ses produits. D'abord, nous avons constaté la récurrence de deux axes de communication dans les campagnes auxquelles avaient participé les intervenants : (1) un mouvement de responsabilisation ou (2) une solution de rechange.

Le premier axe vise à susciter la création d'un engagement collectif où la barrière entre l'entreprise et ses publics s'estompe pour faire place à un pacte qui scelle un objectif commun. La Société des Transports de Montréal en est le porte-étendard puisque la marque a même adopté cet axe comme signature : « Mouvement collectif ». La force de ce positionnement, qui a fait l'unanimité chez les communicateurs interrogés, est sa capacité de créer une conjoncture favorable au changement de comportement en suscitant la participation collective aux actions promues par l'entreprise. De plus, puisque la responsabilité est partagée entre l'entreprise et ses publics cibles, l'effort de communication paraît plus authentique. Les exemples de l'utilisation de cet axe de communication centré sur le mouvement de responsabilité sont nombreux. Les communicateurs y incluent toutes les marques qui adoptent un message qui semble contraire à leurs objectifs d'affaires pour faire

place à un partage de la responsabilité : Toyota qui fait une campagne pour sensibiliser les consommateurs à ne pas utiliser leur automobile la semaine, mais de privilégier le transport en commun; Hydro-Québec qui sensibilise les Québécois à baisser leur consommation d'électricité; ou Novo Nordisk, entreprise pharmaceutique spécialisée dans les traitements contre le diabète, qui fonde ses campagnes sur la prévention en santé. Ces campagnes incarnent une forme de pacte que l'entreprise tente de sceller avec ses parties prenantes. Finalement, cet axe est aussi très présent dans le marketing sociétal. Telus, par exemple, a expliqué avoir fondé sa campagne « Pink », qui visait à amasser des fonds pour la recherche contre le cancer du sein, sur l'idée d'adhérer au mouvement. Le message, « Passez au rose », visait à susciter un engagement et créer un fort sentiment d'appartenance par la présence de témoignages touchants. L'entreprise scellait donc encore une fois une forme de pacte avec ses parties prenantes pour s'engager dans cette initiative philanthropique.

Le second axe est celui de la solution de rechange, qui vise à présenter l'entreprise ou le produit comme le meilleur des choix responsables. Dans un premier temps, il peut s'agir d'une entreprise présentant un vaste choix de produits et, parmi ceux-ci, une gamme est identifiée comme étant responsable : Rona avec sa gamme de produits Rona Eco en est un exemple, ou encore Toyota et ses voitures hybrides. Dans ce cas, la stratégie est de conserver l'ensemble de l'offre pour répondre aux besoins du plus grand nombre de consommateurs tout en leur permettant de repérer facilement le meilleur choix environnemental ou sociétal :

C'est quoi ta responsabilité en tant qu'entreprise? Est-ce que c'est de dire moi je ne vends plus de grosses tondeuses? Le consommateur s'en fout, il va aller chez Canadian Tire ou chez Home Dépôt s'en acheter une. Ou tu dis, tu veux une grosse tondeuse? Je vais te vendre la grosse tondeuse qui a le moins d'impact sur l'environnement. Alors Toyota, dans sa mission, s'il veut être cohérent, il peut faire Four runner, mais il peut faire des Four runner hybrides aussi alors la personne qui veut un Four runner, il peut l'acheter hybride aussi. Les alternatives les plus écologiques, il n'y aucun problème et on ne pourra jamais se substituer (extrait de l'entrevue 4).

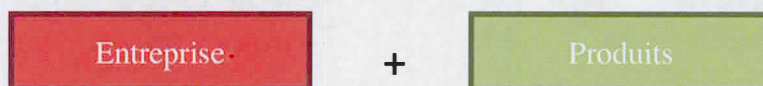
Dans un second temps, la marque incarne elle-même la solution. Naya et Cascades en sont de bons exemples. Plutôt que d'opter pour une seule gamme de produits responsables, c'est l'ensemble de leur offre qui suit cette visée. Ces entreprises visent à se positionner comme le meilleur choix dans leur catégorie de produit.

L'axe de communication des campagnes en RSE peut donc être subdivisé en deux catégories principales, l'idée de prendre part à un mouvement ou l'idée de positionner un produit ou l'ensemble de l'offre d'une marque comme le choix responsable. Que ce soit dans l'un ou l'autre des scénarios, la cohérence des communications est centrale. Ainsi, les communicateurs notent que lorsqu'il y a un décalage trop grand entre le positionnement de l'entreprise et celui de ses produits, la crédibilité est mise à risque.

4.1.3 Positionnement

Nous avons décelé, dans le discours des communicateurs, quatre cas de figure possibles concernant la cohérence du positionnement de l'entreprise au regard de celui de ses produits.

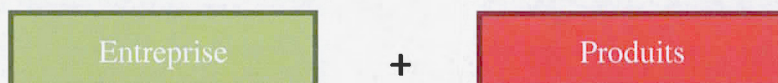
1. Une entreprise perçue comme non responsable faisant la promotion d'un produit ayant un attribut responsable



Dans ce premier cas, puisque la responsabilité n'est pas au cœur des pratiques de l'entreprise, faire la promotion d'un produit en misant sur un attribut responsable a de fortes chances d'être perçu comme étant opportuniste et non inscrit dans une démarche authentique. Voici un extrait qui témoigne de ce potentiel manque de crédibilité :

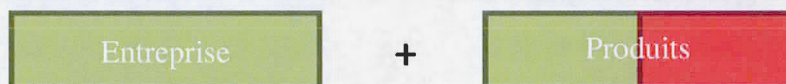
Je te donne un exemple d'entreprise où tu aurais une gamme de savon à lessive qui n'est pas du tout environnemental et tu sors un produit et tu communique sur ce produit-là parce qu'il est environnemental, mais ça n'a rien à voir avec ton positionnement d'entreprise, ta crédibilité et ça, c'est vraiment du *greenwashing* (extrait de l'entrevue 6).

2. Une entreprise perçue comme responsable qui fait la promotion d'un produit perçu comme non responsable.



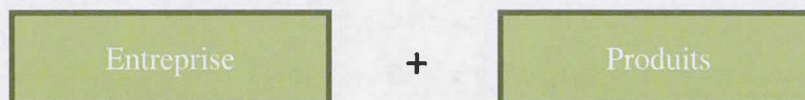
Ce scénario est celui de la majorité des grandes entreprises œuvrant dans l'exploitation des matières premières et qui disent adopter des pratiques responsables. Par exemple, BP était vu comme une entreprise leader avant la catastrophe écologique du golfe du Mexique. Pourtant, le pétrole n'est pas vu comme un produit responsable. Au Québec, Loto-Québec serait un autre exemple. L'entreprise communique très peu sur ses pratiques responsables puisque ses produits (les casinos, la loterie et les jeux de hasard) ne sont pas vus comme des produits responsables. Sa crédibilité perçue ne fait donc pas l'unanimité.

3. Une entreprise perçue comme responsable qui fait la promotion de certains produits ayant un attribut responsable et d'autres, non responsable.



Nous avons vu les cas de Toyota ou de Rona, dont certains produits sont positionnés comme responsables et d'autres non. Dans ce scénario, l'opinion par rapport à la crédibilité est partagée. Il est difficile de prévoir si le jugement sera plutôt positif ou négatif. Dans ce cas, d'autres facteurs d'influence peuvent alors entrer en jeu.

4. Une entreprise perçue comme responsable qui fait la promotion de produits responsables.



Ce dernier scénario est celui qui permet de maximiser les chances de crédibilité perçue. Mentionnons Cascades ou la STM en tant qu'exemples où le positionnement responsable de l'entreprise et de ses produits est cohérent.

Le contenu du message a donc plusieurs facettes. L'axe de communication nous a menés à l'exploration de la cohérence entre le positionnement de l'entreprise et de ses produits, qui est l'un des facteurs d'influence majeurs sur la crédibilité. En matière de plateforme créative, les communicateurs semblent s'accorder sur le fait de rendre l'entreprise accessible, plus humaine. Cela se traduit par le graphisme et le ton du message, et par la mise de côté de stéréotypes.

4.2 Le média

Nous avons vu dans notre modèle initial que le choix du média avait potentiellement un impact sur la crédibilité des communications. Les médias unidirectionnels, généralement utilisés par le marketing classique, d'une part, seraient plus à risque d'être perçus avec scepticisme tandis que les médias permettant la communication bidirectionnelle, d'autre part, auraient un plus fort potentiel de crédibilité, puisqu'ils permettent le dialogue. Pourtant, parmi les communicateurs interrogés, aucun ne semble porter attention à cette caractéristique. Ces derniers catégorisent plutôt les médias de la façon suivante : les médias payés, acquis et gagnés. Si chacune de ces catégories possède ses avantages propres, une stratégie globale était récurrente dans le discours des communicateurs rencontrés, soit l'importance accordée aux médias de contenu.

Tableau 4.1
Catégorisation des médias

Catégories	Exemples
Médias payés Toute plateforme de communication nécessitant un achat	Télévision, radio, imprimés, bannières web, référencement web, affichage, événementiel
Médias acquis Toute plateforme de communication contrôlée par l'entreprise	Site web, optimisation de référencement web, applications, site mobile, infolettre, emballage produit, affichage en magasin, plateformes sociales (Facebook, Twitter, YouTube, etc.)
Médias gagnés Toute communication émise par un tiers indépendant	Retombées de presse, bouche-à-oreille traditionnel et en ligne

Dans la première catégorie, plusieurs communicateurs ont mentionné travailler avec une agence pour planifier l'achat média. Ainsi, il ne semble pas y avoir de différenciation entre la stratégie d'achat média prévu pour une campagne de marketing en RSE ou une campagne de marketing classique. Celle-ci est basée sur deux critères : (1) le budget disponible; en fonction de la portée et de la fréquence qu'ils allouent au message et (2) le public cible; en fonction des habitudes des parties prenantes que l'entreprise cherche à rejoindre. L'événementiel, c'est-à-dire l'activation d'une marque sur le terrain, a toutefois été mentionné comme un choix particulièrement pertinent pour créer une proximité entre l'entreprise et le public pour démontrer les actions responsables de l'entreprise. Rona, Naya et la STM, entre autres, sont des marques qui ont été très actives sur le terrain.

La seconde catégorie est sans doute celle à laquelle les communicateurs ont accordé le plus d'importance en ce qui a trait à la crédibilité. Les médias acquis permettent

une plus grande profondeur de l'information, servent à appuyer les propos et à expliquer les preuves scientifiques qui soutiennent le message de RSE. La série d'extraits suivante révèle l'importance accordée à ce type de média.

Ça veut dire qu'il y a une panoplie de médias qui vont faire en sorte que ça va être crédible. Donc c'est des médias d'information, le web, des médias où on peut mettre plus long d'information qui vont nécessairement accompagner (extrait de l'entrevue 7).

Après ça, on avait aussi créé un site Rona Eco où là, on détaillait pour le consommateur et toute la clientèle, le public, pour dire, voici pourquoi selon telle ou telle chose, pourquoi c'est un bienfait au niveau de ces aspects. Et ça, on détaillait très très bien ça (extrait de l'entrevue 4).

On a fait un site, qui n'était pas un site promotionnel, ni un site produit, qui était un site d'information (extrait de l'entrevue 1).

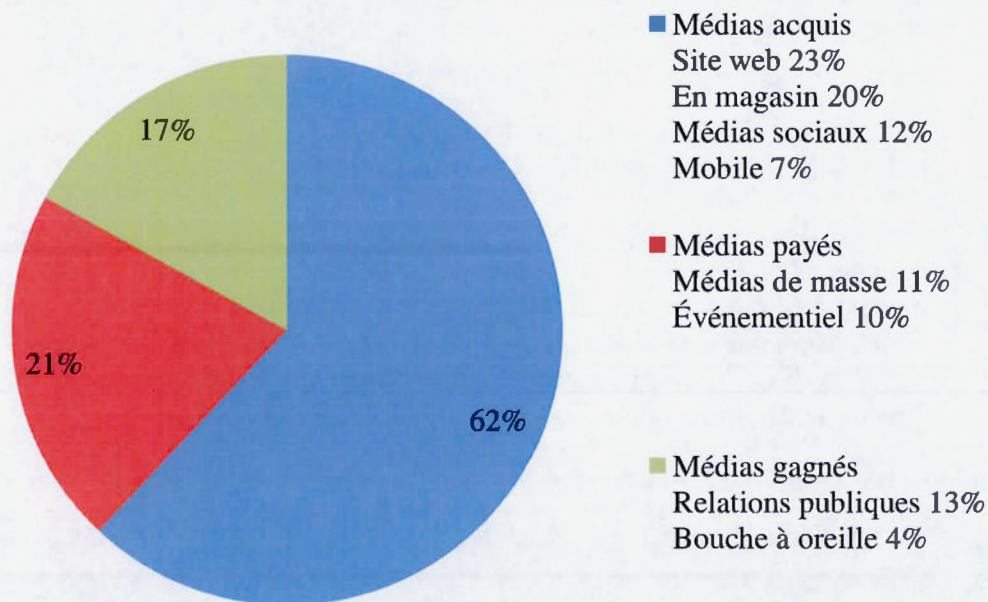
Moi, je dirais qu'il faut qu'elle soit appuyée par d'autres supports qui donnent plus d'informations. Parce que c'est sûr que c'est très court, au même titre, que nous, on dit, c'est recyclé à 95 %, mais ça aurait été trop lourd, trop complexe donc on a voulu l'expliquer : tu peux le mettre sur un site web [...] Donc je pense qu'il faut que ce soit intégré et appuyé par d'autres choses, que ce soit cohérent [...] (extrait de l'entrevue 5).

De plus, ces médias offrent nombre d'avantages. Par exemple, l'application mobile permet de personnaliser le message selon l'utilisateur, les médias sociaux permettent l'échange, la création d'ambassadeurs et, éventuellement, le bouche-à-oreille numérique. L'emballage et l'affichage en magasin permettent quant à eux l'identification rapide des produits ou des pratiques responsables. Par exemple, pour expliquer son processus d'étiquetage des produits Rona Eco, des codes QR étaient apposés sur l'emballage des produits. Ces derniers menaient à un vidéo explicatif des étapes d'analyse de cycle de vie à travers lequel était analysé le produit¹⁸. Bref, toutes les plateformes qui peuvent soutenir une plus grande quantité d'information ne seraient pas à négliger lorsqu'il s'agit d'une campagne RSE. La figure ci-dessous

¹⁸ On peut trouver cette vidéo explicative sur Youtube à l'adresse suivante : <http://www.youtube.com/watch?v=MbTD9HqC5qg>

montre l'importance des médias acquis dans le discours des communicateurs, lorsque interrogés à propos de la campagne à laquelle ils avaient participé. Notons que les 11 communicateurs rencontrés ont accordé plus d'importance à cette catégorie proportionnellement aux deux autres.

Figure 4.3
Fréquence de codage des médias utilisés



Finalement, la dernière catégorie, celle des médias gagnés, a été décrite comme étant le type de média le plus crédible puisque le message n'est pas émis par l'entreprise elle-même, mais par un tiers parti. Toutefois, si cette stratégie semble évidente pour certains (voir l'extrait qui suit), notons que peu de communicateurs ont abordé ce type de médias de façon explicite.

Est-ce que la stratégie sociale de l'entreprise est suffisamment forte pour générer du *word of mouth* (WOM) [bouche-à-oreille] marketing? Et ça c'est au-delà de tout, en marketing social, le WOM, c'est vraiment la meilleure source de marketing. Parce que les gens en parlent, les gens l'endossent, c'est une chose de cœur. Et le WOM, c'est hyper crédible. C'est plus crédible que n'importe quel média. Parce que tu te le fais dire par un copain, un parent, des gens en qui tu as complètement confiance. Donc c'est clair que tu vas donner de la valeur à leur opinion (extrait de l'entrevue 6).

Finalement, les communicateurs choisissent le média en fonction du public cible et du budget disponible. Ils ne semblent donc pas attribuer, d'emblée, une crédibilité intrinsèque à chacun des médias selon leur potentiel de bidirectionnalité. De fait, l'enjeu de la crédibilité semble plutôt être associé au mix médias. Ainsi, si une campagne portant sur une démarche de RSE fait appel aux médias payés, sa crédibilité repose surtout sur le recours à des médias complémentaires, le plus souvent des médias acquis, qui eux, permettent la diffusion d'une information en profondeur. Ces médias acquis sont décrits comme le noyau autour duquel s'articule la campagne.

Par ailleurs, notons que les médias gagnés font écho à la source du message, qui était le cinquième facteur d'influence de notre modèle initial. Ainsi, nous avançons que lorsqu'un message était émis par un tiers parti, le message serait perçu comme étant plus crédible. Si cet élément a été si peu mentionné dans le corpus, il est possible que les communicateurs y accordent simplement moins d'importance en matière d'influence sur la crédibilité. On pourrait également avancer, comme explication possible, le fait que les participants à la recherche étaient plutôt issus des départements marketing, distincts des départements de relations publiques.

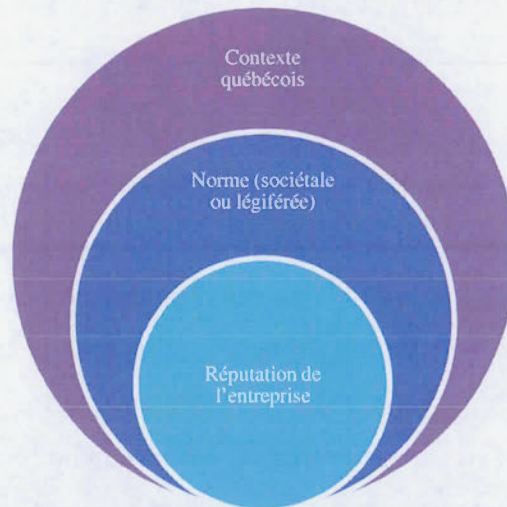
Néanmoins, que ce soit par les employés, les experts ou encore les clients, les communicateurs accordent beaucoup d'importance aux parties prenantes de leur entreprise pour relayer leurs initiatives responsables. Nous pouvons voir dans cette

stratégie une forme de média gagné, à laquelle nous reviendrons dans la section traitant des parties prenantes.

4.3 La conjoncture

Nous avons vu dans notre modèle initial que la conjoncture peut avoir une influence sur la perception de crédibilité. En effet, si l'entreprise fait preuve de leadership et communique de façon récurrente ses actions, la crédibilité de ses communications sera favorisée. Mais au-delà de la récurrence, les communicateurs ont plutôt abordé la question de la réputation de l'entreprise. Nous avons subdivisé les propos tenus sur le thème de la conjoncture en trois catégories : le contexte québécois, la norme et la réputation de l'entreprise.

Figure 4.4
Schématisation de la conjoncture



D'abord, le contexte énergétique de la province accorde un avantage aux entreprises en matière d'empreinte environnementale. En effet, l'hydroélectricité se positionne comme une énergie propre, qui émet très peu de gaz à effet de serre et qui est renouvelable. Ainsi, il ne semble pas légitime ni crédible de communiquer sur un bon

rendement énergétique puisque cela n'implique aucune action réelle de l'entreprise, comme en témoigne l'extrait suivant :

[...] et c'est même prouvé, qu'on est l'endroit Amérique du Nord où on émet le moins de GES par habitant, mais là aussi on est chanceux parce qu'on profite des ressources hydrauliques. En Ontario, ils ont le même nombre de rivières, mais ils n'ont pas de dénivelé donc eux sont au charbon et au nucléaire. Donc peut-être comme un manque de légitimité, tu n'as pas à clamer ce genre de truc (extrait de l'entrevue 3).

Par ailleurs, les entreprises québécoises où les produits sont fabriqués localement semblent être avantagées. La consommation de produits locaux est l'un des piliers du développement durable dans le discours dominant, comme en témoigne l'extrait suivant : « C'est une entreprise québécoise donc au niveau développement durable, c'est local et on le sent bien, quand on achète leur produit, on a l'impression de contribuer au mouvement collectif » (extrait de l'entrevue 2).

Ensuite, le concept de norme semble avoir son importance, qu'il s'agisse de normes légiférées (la réduction des émanations chimiques dans la peinture, par exemple) ou de normes sociétales (comme le recyclage). Selon les communicateurs, la rhétorique environnementale est omniprésente dans notre société. À cet effet, il semble que la communication à propos d'une action devenue une norme légiférée ou sociétale confère peu de crédibilité puisqu'il s'agit d'une approche réactive de l'entreprise, perçue comme étant opportuniste. Un bon exemple serait celui d'une campagne sur l'élimination des factures papier pour faire place à l'envoi électronique en adoptant un positionnement écologique; la nécessaire réduction de l'utilisation de papier est devenue une norme sociale. À ce sujet, voici un extrait qui témoigne du manque de crédibilité reliée à une approche réactive :

C'est surtout un peu dépassé aussi, les entreprises précurseurs qui étaient les premières à enlever leur papier, ils auraient pu avoir ce positionnement. C'est dépassé, tout le monde est à l'ère électronique. Ils devraient plutôt miser sur l'avantage [pour le client] et *by the way*, parler de responsabilité (extrait de l'entrevue 10).

Les entreprises qui ont été les premières à dépasser les normes ont, quant à elles, un avantage au niveau de la légitimité de leurs communications puisque leur prise de risque est saluée :

Ce sont les premiers à avoir sorti la voiture hybride, donc la prise de risque fait en sorte que si c'est un succès, il y a une légitimité tout de suite en partant. [...] Si tu prends un risque et tu transformes ce risque en succès, je te dirais que les gens y adhèrent, ils vont te pardonner beaucoup de choses (extrait de l'entrevue 3).

En troisième lieu, le leadership forge la réputation de l'entreprise; celles qui intègrent la RSE à leurs pratiques depuis leur fondation bénéficient d'une notoriété spontanée. Ce participant met en valeur cet avantage : « Depuis le début que tout ça se met en branle. Depuis le début. Alors nous, [...] on dit on n'a pas sauté dedans parce que c'était à la mode. Ça a toujours été une préoccupation » (extrait de l'entrevue 1). Dans le même ordre d'idée, la récurrence des campagnes sur la RSE constitue un autre facteur qui influencerait positivement la crédibilité perçue, puisque cela démontre la répétition de l'initiative dans le temps et donc, la force de l'engagement. Par exemple, en parlant du projet Eau Bleue, amorcée il y a près de sept ans par la Banque Royale du Canada, un communicateur souligne la récurrence de l'initiative : « Je sais que RBC, sa cause depuis longtemps, c'est l'eau. Alors, je m'attends à voir la communication sur l'eau de RBC. Parce que ça été ça leur cause et ils poussent jusqu'au bout » (extrait de l'entrevue 7).

La réputation en matière de RSE est aussi reliée à la cohérence des actions. Les communicateurs interrogés ont soulevé le fait que la responsabilité doit s'inscrire dans chacun des piliers du développement durable. Ainsi, si une entreprise met de l'avant ses actions environnementales d'un côté, mais qu'elle freine la syndicalisation

de ses employés, de l'autre, elle ne paraîtra pas intègre dans ses actions : « Wal-Mart a beaucoup de misère à se sortir de cette image-là parce qu'ils continuent à être contre la syndicalisation » (extrait de l'entrevue 7).

Au-delà du leadership en RSE, il semble que certaines marques jouissent d'un capital de sympathie qui stimule la confiance envers leurs communications, même si leur réputation en matière de RSE n'est pas nécessairement établie. Voici deux extraits qui en témoignent :

Mais justement, ils réussissent, malgré tout, à être hyper crédibles, parce que, tantôt quand on disait que ça repose sur une entreprise en laquelle on fait confiance, il faut une marque solide. Mais une marque solide ne veut pas dire qu'il y a une rigueur et c'est ça le danger (extrait de l'entrevue 7).

Déjà, il a une bonne image, enfin moi je pense qu'il a une bonne image, il a une crédibilité et voilà. C'est une entreprise aimée des Québécois. Ils ont un avantage culturel, disons comparé à d'autres (extrait de l'entrevue 8).

La conjoncture dépasse donc les notions de consensus et de récurrence abordées dans le modèle initial. Même si ces deux facteurs sont non négligeables dans l'influence sur la crédibilité, le capital de sympathie et la cohérence des actions sont aussi des thèmes qui ont été nommés spontanément lors des entretiens.

4.4 Les parties prenantes

Dans le cadre théorique, nous avons vu que la notion de parties prenantes est au cœur de la responsabilité sociale de l'entreprise (Freeman, 1984; Greenwood, 2007; Michell, Agle et Wood, 1997; Morsing et Schultz, 2006). Ainsi, notre modèle initial inclut la théorie de Greenwood selon laquelle l'entreprise responsable doit privilégier un modèle dialogique avec ses parties prenantes en étant ouverte à une vaste étendue d'acteurs d'une part, et en étant perçue comme étant engagée et imputable, d'autre part. Si l'imputabilité est ressortie comme un facteur incontournable de la crédibilité, le dialogue, l'écoute et l'ouverture aux parties prenantes étaient peu présents dans le

discours des communicateurs. Les parties prenantes ont plutôt été identifiées comme une opportunité pour la marque de relayer son message à travers des ambassadeurs efficaces.

4.4.1 Imputabilité

En matière de reddition de comptes, il semble que la présence d'une politique de RSE, incluant des objectifs, des indicateurs de performance et des processus de rétroaction, fonde le développement d'une relation de confiance avec les parties prenantes. En effet, publier un plan de développement durable est directement lié à la crédibilité de l'entreprise : « Plus on le fait [publier des rapports], plus on est crédible donc je crois que c'est directement proportionnel à la crédibilité que tu vas obtenir si tes rapports sont disponibles » (extrait de l'entrevue 2). De plus, cet exercice est maintenant devenu la norme pour la plupart des communicateurs : « Tu sais, pour une entreprise [...] c'est essentiel d'avoir un *track record* environnemental le meilleur possible ou en voie de le devenir. Tu sais qu'ils sont déjà embarqués dans une démarche » (extrait de l'entrevue 6). Toutefois, la reddition de compte, même si elle répond aux plus hauts critères de divulgation (lignes directrices de la *Global Reporting Initiative* [GRI] par exemple), est généralement garante de crédibilité pour une infime partie des publics cibles de l'entreprise (les experts ou les parties prenantes très sensibilisées) comme en témoigne l'extrait suivant :

Je suis assez ambivalent, [...] j'ai participé à plusieurs focus groups pour des entreprises ou des industries qui sortent des rapports GRI et la question que je pose, c'est à qui vous vous adressez, parce que c'est très technique, et quelles sont les autres façons de communiquer ce que vous avez là, que vous mettez en place et je n'ai jamais de réponse. Donc oui, le GRI ça te met un sceau, une certaine légitimité, mais ça ne te garantit pas de rejoindre tes publics (extrait de l'entrevue 3).

Ainsi, même si ces parties prenantes ne sont pas à négliger puisqu'elles agissent comme influenceurs, plusieurs entreprises ne se contentent pas du rapport pour communiquer leurs actions. Deux critères sont toutefois récurrents pour maximiser

les chances de crédibilité perçue lorsqu'il s'agit de divulgation des résultats. Premièrement, la transparence et l'authenticité doivent transparaître à travers le message, surtout si la marque est présente sur les plateformes sociales.

Il faut juste savoir, avoir le bon ton et être capable de récupérer et de répondre franchement aussi, parce que c'est sûr que si tu n'es pas authentique dans les médias sociaux, tu viens de bousiller toute ton initiative (extrait de l'entrevue 6).

Ce n'est pas parce que tu vas me dire que c'est extraordinaire que ça l'est. Alors oui, je pense que tout le monde peut le faire, mais il faut reconnaître qu'il faut être transparent, il faut être humble, il ne faut pas trop en mettre, parce que ça peut faire l'effet inverse (extrait de l'entrevue 5).

Deuxièmement, l'action doit précéder la communication.

Mais il faut [...] que tu aies posé des gestes bien concrets au départ, pour après ça être capable de le communiquer. Parce que sinon les gens disent voyons donc, fais-tu vraiment ça? Et comment tu le fais? Donc si tu n'es pas capable d'être crédible au niveau des actions que tu as posées, c'est ce qu'on appelle en général du *greenwashing*. [...] Si tu communique trop rapidement, ça va revenir trop vite, et là tu peux être scruté et quand tu n'en as pas assez fait, tu vas perdre de la crédibilité (extrait de l'entrevue 6).

La publication de rapports de RSE est donc centrale pour obtenir la confiance de certaines parties prenantes plus sensibilisées et, dans le cas où l'entreprise cherche à rejoindre un public élargi, l'authenticité doit être privilégiée.

4.4.2 Stratégie d'ambassadeurs

Les employés, la haute direction, les clients, la communauté web et les experts sont les parties prenantes qui ont été identifiées par les communicateurs comme des ambassadeurs potentiels pour relayer au public les pratiques responsables de leur entreprise.

L'un des participants interrogés a fait valoir que l'engagement des employés agissait comme moteur de leur campagne : « [...] mais nos employés sont aussi de très bons ambassadeurs pour communiquer et faire du bruit. On a tous à peu près un Facebook donc on l'utilise pour promouvoir nos trucs » (extrait de l'entrevue 10). Certains communicateurs ont aussi mentionné que l'engagement des employés était le premier gage de crédibilité des actions de l'entreprise :

Mais la première étape, c'est vraiment de convaincre les employés pour dire voici comment tu vas présenter, informer ton client, parce que souvent, il y a toujours une recherche (extrait de l'entrevue 4).

Je pense qu'il faut que ça rayonne à l'intérieur pour être en mesure de faire une bonne job à l'externe. Si tes employés ne sont pas mobilisés, ne sont pas engagés ou ce que tu promeus n'est pas le reflet de ce qui se passe à l'intérieur, tu vas avoir de la misère. Il faut que ça se vive à l'interne aussi parallèlement, tu ne peux pas faire fi de ça et il faut que tu travailles les deux de pair, en même temps (extrait de l'entrevue 10).

La haute direction des entreprises peut aussi incarner une source d'inspiration en matière de responsabilité, alimentant la crédibilité du message de l'entreprise. Les extraits suivants résument cette idée : « [...] je pense que dans le domaine, ça te prend des figures de proue, ça te prend des individus qui vont dire, moi, je mets mon nom et puis je vous dis que c'est ça et voici pourquoi et ça non, ce n'est pas parfait et je l'admets et ça prend un individu » (extrait de l'entrevue 9). Un autre participant ajoute : « [...] le président va à vélo au travail à tous les jours. Le président incarne vraiment ces valeurs-là. C'est une recette gagnante » (extrait de l'entrevue 6).

Quant aux experts et aux médias, ils ont été nommés comme leaders d'opinion. Dans ce cas, les communicateurs adoptent la stratégie de faire des conférences auprès d'experts de leur industrie ou d'experts en développement durable afin de convaincre ces leaders d'opinion du bien-fondé de leur démarche. Si ceux-ci soutiennent les propos, ils aideront à communiquer la responsabilité de l'entreprise, comme le constate ce communicateur dans l'extrait suivant :

Et en influençant tes leaders d'opinion de cette façon-là, tu te crées une prédisposition favorable à la marque chez des leaders d'opinion qui vont souvent être consultés sur ces questions-là. Dans l'article [en référence à un article qui pourrait être publié dans les médias à propos de la démarche de l'entreprise], ils vont dire, non, ils ne sont pas si pires que ça, ils font vraiment des belles choses (extrait de l'entrevue 9).

Les médias peuvent être approchés pour le même type de stratégie : « François Cardinal¹⁹, qui est un critique important en matière d'environnement qui dit [...] c'est vrai. Et tous les critiques on va les rencontrer un à un pour les convaincre que c'est vrai » (extrait de l'entrevue 2).

Finalement, selon les propos des communicateurs, nous constatons que l'imputabilité est un facteur majeur d'influence sur la crédibilité. Toutefois, en matière d'engagement de l'entreprise envers ses parties prenantes, très peu de participants ont identifié des processus clairs de consultation, de dialogue et d'écoute. Ainsi, les communicateurs semblent conscientisés à l'importance des parties prenantes, mais surtout en tant que relayeurs potentiels de leur message.

4.5 L'association avec un tiers

Le cinquième facteur d'influence de notre modèle initial était la source, c'est-à-dire l'émetteur du message. Puisque ce point a été couvert dans la partie destinée aux médias gagnés et que la stratégie d'ambassadeurs que nous venons de voir dans la partie précédente touche aussi la source du message, nous avons modifié la catégorie pour faire place à un thème majeur du discours des communicateurs : l'association à un tiers comme gage de la crédibilité du message. Les propos des communicateurs vont dans le même sens que notre modèle initial, selon lequel l'appui d'un tiers peut contribuer à la crédibilité dans la mesure où ce dernier est perçu comme légitime et

¹⁹ François Cardinal est un journaliste québécois spécialisé en matière d'environnement. En 2013, il était éditorialiste, chroniqueur et blogueur au sein du quotidien *La Presse*. Il est également l'auteur de deux essais portant sur des enjeux environnementaux; *Le mythe du Québec vert*, publié en 2007, et *Perdus sans la nature*, publié en 2010.

que l'association avec l'entreprise est perçue comme naturelle. Par ailleurs, d'autres types de partenariats ont également été identifiés. Ainsi, les firmes d'experts-conseils spécialisées ou des organismes agissant à titre d'experts sont des sources de légitimation du message pour les communicateurs.

4.5.1 Partenariats

La création de partenariats est une stratégie abondamment utilisée par les communicateurs pour crédibiliser leur message. Que ce soit par la commandite d'événements, la création de fonds en collaboration avec des organismes environnementaux, l'association à une cause ou à des initiatives de sensibilisation sur le terrain, les partenariats permettent de créer des alliances stratégiques crédibles. En effet, selon ce participant : « [...] si tu as quelqu'un de crédible qui t'appuie, oui ça aide, ça aide beaucoup » (extrait de l'entrevue 5). L'explication de l'avantage des alliances provient d'un autre communicateur : « [...] ce sont des organismes qui sont très crédibles face au public et qui sont surtout capables d'expliquer le message quand ils sont sur le terrain » (extrait de l'entrevue 4). Leur expertise est donc reconnue et permet de légitimer l'action de l'entreprise : « C'est l'organisme environnemental dans le fond qui endosse ta marque, au niveau environnemental. Ça vient créer une crédibilité instantanée et vraiment une sympathie pour la portion de la population qui est sensible à ça, donc c'est très fort » (extrait de l'entrevue 6).

Toutefois, deux conditions émergent des entrevues pour maximiser les chances de crédibilité des partenariats : la cohérence du partenaire avec la marque ainsi que l'équilibre de la visibilité entre les deux parties. En effet, pour le public, le lien entre la mission de l'organisme et celle de l'entreprise doit être évident. L'extrait suivant illustre le scepticisme d'un participant à l'égard d'un partenariat : « Pour moi, je te donne mon opinion personnelle et je ne suis même pas le plus développement durable, je suis vraiment le commun des mortels, je ne vois pas trop le lien entre

World Wildlife Foundation (WWF) et Coca-Cola²⁰ » (extrait de l'entrevue 4). Aussi, pour éviter la perception d'opportunisme, la communication doit laisser transparaître qu'il s'agit d'une situation gagnante gagnante pour l'organisme et l'entreprise : « [...] je crois que la réussite dans le fond de tout ça, au niveau philosophique, c'est d'avoir une unité, d'avoir des forces concertées [...] » (extrait de l'entrevue 6).

4.5.2 Experts-conseils

Les experts-conseils interviennent d'une part pour apporter une rigueur scientifique à la démarche, notamment par l'analyse de cycle de vie (ACV)²¹, un thème récurrent, et d'autre part en vérifiant la formulation des messages de l'entreprise.

La communication relative au développement durable est complexe et la majorité des communicateurs interviewés ont dit faire contre-vérifier leurs messages par des experts. Les propos qui suivent confirment la pertinence de la revalidation de la communication environnementale par des tiers : « Et là, on parlera de message, mais on a toujours ce regard-là de dire, on n'est pas sûr, on va revalider par une tierce partie, qui est l'avocat du diable » (extrait de l'entrevue 4).

[...] ce sont des experts en développement durable et c'est eux, en collaboration avec Équiterre et d'autres organismes qui nous aident à pondérer tout ce qu'on dit pour que ce soit crédible (extrait de l'entrevue 2).

Les experts interrogés corroborent ces propos puisqu'ils nous ont dit apporter, à travers leur mandat, un soutien important concernant le choix du vocabulaire véhiculé dans les messages corporatifs. Ces derniers sont généralement des juges impartiaux

²⁰ Depuis 2007, Coca-Cola s'est associé au Fond mondial pour la nature (WWF) en créant le projet « Habitat Arctique », qui vise la préservation de l'ours polaire et de son habitat. Le partenariat est publicisé via différentes initiatives marketing de Coca-Cola, notamment de l'événementiel, de l'habillage de produit, ainsi qu'une campagne sur les médias sociaux et sur le web.

²¹ L'analyse de cycle de vie est une série d'étapes standardisées qui vise à calculer l'empreinte environnementale du produit de sa naissance (extraction des matières premières, par exemple) à sa fin de vie (enfouissement ou recyclage, par exemple). Ce procédé permet d'évaluer l'impact environnemental d'un produit et d'identifier ses principaux enjeux écologiques de façon empirique.

puisque'ils ont généralement la distance nécessaire avec l'entreprise pour émettre un jugement qui est le plus objectif possible sur ses communications.

La rigueur scientifique est aussi primordiale pour s'assurer de la crédibilité du message dans certains contextes, notamment lorsqu'il s'agit de communication relative aux propriétés écologiques d'un produit. À cet égard, l'analyse de cycle de vie s'est avéré être une méthodologie unanimement reconnue pour sa rigueur par les communicateurs interrogés, comme en témoignent ces deux extraits :

[...] quand j'ai entendu parler de l'ACV, je me disais ça, justement ça répond aux critères d'intégrité, sans vouloir faire de *greenwashing*, l'intérêt qu'on avait beaucoup, nous, c'était que ce soit basé sur un bon fondement scientifique, donc on voulait une approche qui soit objective plutôt que subjective (extrait de l'entrevue 7).

On se tient sur un argument de l'ACV, il y a des ingénieurs, on mandate une firme pour évaluer ce produit-là pour dire, il est effectivement le meilleur selon leurs données mondiales, au niveau de l'utilisation de matière, de ressources et tout et ils portent une opinion complètement impartiale (extrait de l'entrevue 4).

Toutefois, l'ACV a aussi ses limites et celles-ci semblent être plutôt d'ordre communicationnel. En effet, peu de consommateurs sont au fait de cette méthodologie et elle peut être assez complexe à vulgariser. Ainsi, il semble qu'elle soit un facteur de crédibilité pour les parties prenantes sensibilisées, partageant le rôle du rapport de développement durable que nous avons vu dans la partie sur l'imputabilité.

L'association avec un tiers est donc une stratégie privilégiée par les communicateurs. Les partenariats permettent à l'entreprise de démontrer leurs actions au public tout en obtenant l'aval d'organisations crédibles. De plus, l'expertise particulière des firmes-conseils ou des organismes spécialisés permet de compléter celle des communicateurs et d'assurer qu'un message pertinent et crédible soit émis.

4.6 Le secteur d'activités

Le secteur d'activités est un facteur qui a émergé de la seconde partie de l'entretien. Dans cette partie, nous montrions aux communicateurs des images en rafale d'une dizaine de campagnes en RSE en leur demandant de nous donner leur réaction spontanée par rapport à la crédibilité de ces campagnes. Une fois leur verdict donné, nous leur demandions de rationaliser leur réponse. Spontanément, les communicateurs étaient portés à expliciter leur opinion par le secteur d'activités ou par la pertinence du message par rapport au secteur d'activités. C'est dans un second temps seulement, pour renforcer ou nuancer leur argumentaire, qu'ils faisaient appel à d'autres facteurs parmi ceux que nous avons recensés dans la première partie de la description des résultats, soit le contenu, le média, le contexte, les parties prenantes ou l'association à un tiers.

Les extraits suivants exemplifient les réactions spontanées des communicateurs qui justifiaient leur réponse par le secteur d'activités : « Hydro-Québec, pour moi, c'est plutôt positif ça. Parce que c'est de l'hydro-électricité, c'est certain » (extrait de l'entrevue 8). Un autre ajoute ce qui suit :

Et encore là, eux aussi leur mission est évidente, tu ne peux pas être contre le transport en commun. Il n'y a pas grand risque de *greenwashing* de leur côté, je ne leur enlève rien, mais quand tu as un beau produit comme ça, c'est facile. Quelqu'un qui vend des produits bios, quelqu'un qui vend des produits sains pour la santé, ce n'est pas difficile de faire de la bonne communication environnementale (extrait de l'entrevue 7).

À l'inverse, lorsque le secteur d'activités semblait problématique en regard du développement durable, le jugement était d'emblée défavorable :

L'idée de la fontaine [Naya] est intéressante, 100 % plastique recyclé, mais même à ça, pour moi les bouteilles de plastique, c'est un fléau, c'est du gaspillage. Chacun maintenant est rendu avec des bouteilles en aluminium alors je ne sais pas (extrait de l'entrevue 10).

En fait, le secteur d'activités semble même constituer un facteur prioritaire d'influence. Dans cet exemple, même si les communications de Cascades mettent de l'avant des stéréotypes tels que « Je suis vert », dont la majorité des communicateurs ont dit délaissé l'utilisation, le niveau de crédibilité de l'entreprise demeure élevé :

[...] parce que moi je vais acheter un produit Cascades même si leurs communications m'énervent. Toute entreprise qui valorise les déchets, elle part avec une longueur d'avance. Et ça revient toujours à la mission. Moi je trouve aussi que c'est du très mauvais marketing, mais je vais au-delà de ça parce que je me dis, je sais que l'entreprise fait la bonne chose. [...] on pardonne parce que la mission est super intéressante (extrait de l'entrevue 7).

Ainsi, si toutes les entreprises peuvent intégrer des politiques de responsabilité sociale et environnementale à leurs pratiques de gestion, il est ressorti des propos des participants que toutes n'ont pas la légitimité de le communiquer due au secteur d'activités. Il y aurait ainsi une « liste noire » d'industries pour lesquelles la communication portant sur la RSE serait très risquée, notamment les industries du pétrole, du tabac et de l'armement. Dans leurs cas, la perception d'écoblanchiment serait multipliée puisque leurs secteurs d'affaires sont litigieux étant donné leurs impacts sur l'environnement ou la société : « Donc en fonction du produit, il y a certaines entreprises qui ne peuvent pas se permettre de communiquer sur ces choses-là ou qui peuvent se le permettre, mais au risque de ne pas être légitimes dans leur communication » (extrait de l'entrevue 3).

Le second facteur relevé lors des perceptions spontanées était la pertinence du message en fonction du secteur d'activités. La crédibilité perçue tendrait ainsi à s'effriter lorsque le lien entre l'industrie et le positionnement environnemental ou social n'est pas naturel :

Ça n'a pas de rapport avec le produit. Ils le prennent juste pour trouver un élément à la mode pour se positionner parce que ça n'a pas de rapport avec le produit financier. Non, pas crédible. [...] pour que ce soit crédible pour moi, il faut qu'il y ait un lien visible avec ce que tu annonces. Si tu annonces l'entreprise, il faut que tu annonces comment l'entreprise est responsable. Si tu annonces le produit, il faut que tu dises pourquoi (extrait de l'entrevue 1).

Un communicateur mentionne sans détour que « pour qu'une publicité verte soit crédible, il faut que ce soit facilement en lien [...] » (extrait de l'entrevue 4). Un autre précise :

La pertinence, évidemment, comme je te disais les gestes posés doivent être compatibles avec les valeurs de l'entreprise, son essence, son histoire. En fait, ce sera beaucoup plus vendeur d'une part et ça vient crédibiliser toute la raison d'être de l'entreprise, d'avoir une cause, un engagement qui est en lien avec la raison d'être de l'entreprise [...] (extrait de l'entrevue 6).

Le tableau suivant indique les résultats de crédibilité spontanée obtenus par les neuf campagnes qui étaient présentées aux participants²².

²² Les pourcentages sont basés sur la classification des réponses des participants en deux catégories : opinion favorable ou défavorable. Ainsi, nous avons effectué un ratio du nombre d'opinions favorable sur le total des répondants pour obtenir les résultats. Toutefois, notons deux limites importantes à ce sondage. D'abord, tous les participants interrogés n'ont pas été exposés à l'ensemble des campagnes dû au temps alloué pour les entrevues. De plus, ces résultats sont basés sur les réponses de seulement onze répondants, ce qui représente un échantillon très restreint.

Tableau 4.2
Résultats de crédibilité spontanée

Rang	Campagne	Crédibilité accordée
2	Je suis Cascades, Cascades	78 %
4	La vie en bleue, Gaz Metro	57 %
6	Protection des ours polaires, Coca-Cola et WWF	29 %
8	Forêts TD, Banque TD	20 %

Nous retrouvons dans les deux premières positions la STM et Cascades qui ont toutes deux opté pour un message pertinent en fonction de leur secteur d'activités, celui-ci étant perçu positivement à l'égard du développement durable : le transport collectif d'un côté et le recyclage de l'autre. Coca-Cola et Naya se retrouvent dans les derniers rangs, ces entreprises ayant toutes deux des secteurs d'activités qui sont difficilement conciliables avec le développement durable : la boisson associée à la malbouffe d'un côté et les bouteilles de plastique, de l'autre. Le manque de cohérence de l'association entre WWF et Coca-Cola a aussi défavorisé la perception de crédibilité spontanée de cette campagne. La campagne de TD sur la protection des forêts est en dernière place, avec seulement 20 % des communicateurs qui y ont accordé de la crédibilité. Le principal argument soulevé était la non-pertinence du message, soit la protection des forêts, avec le secteur d'activités de l'entreprise, soit une institution financière. Finalement, Hydro-Québec, Toyota, Gaz Metro et Rona sont au milieu de la liste. Il peut être étonnant de voir Toyota, un fabricant automobile obtenir un si bon score.

Dans ce cas, les communicateurs ont fait valoir la prise de risque du fabricant automobile dans la mise en marché de voitures hybrides et ainsi, son leadership.

À la lumière des réponses obtenues, nous constatons que la nature du secteur d'activités et la pertinence du message de RSE en regard des activités et de la mission de l'entreprise semblent exercer une influence décisive quant à la crédibilité spontanée des communications portant sur la RSE. Les cinq autres facteurs servent à moduler la prise de position.

Le tableau suivant est un résumé de l'ensemble des résultats obtenus à la suite de l'analyse qualitative des entrevues. Quatre facteurs d'influence du modèle initial sont ainsi conservés (le contenu, le média, la conjoncture et les parties prenantes), tandis que deux nouveaux facteurs ont émergé (l'association à un tiers et le secteur d'activités). Le facteur ayant le plus d'influence sur la crédibilité est le secteur d'activités, suivi par la conjoncture. Les quatre autres facteurs permettent de nuancer la prise de position.

Tableau 4.3
Facteurs d'influence de la crédibilité des communications relatives à la responsabilité sociale d'entreprise selon les communicateurs interrogés

Facteurs d'influence	Conjoncture		Contenu			Média			Parties prenantes		Association avec un tiers	
	Normes	Réputation	Plateforme créative	Axe de communication	Positionnement	Médias payés	Médias acquis	Médias gagnés	Imputabilité	Ambassadeurs	Partenariats	Experts-conseils
Résumé des propos tenus	✓ Lorsque l'entreprise surpasse les normes, est cohérente et récurrente dans ses actions, elle augmente ses chances de crédibilité perçue. ✓ Une entreprise bénéficiant d'une réputation solide ou d'un fort capital de sympathie alimente la confiance.		✓ Les stéréotypes sont délaissés et l'accessibilité est la principale valeur se dégageant de la plateforme créative. ✓ L'axe de communication choisi est soit l'idée de prendre part à un mouvement de responsabilisation, soit de présenter le produit ou l'entreprise comme la solution responsable. ✓ La cohérence du positionnement du produit par rapport à celui de l'entreprise maximise les chances de crédibilité perçue.			✓ Les médias payés sont accompagnés de médias complémentaires qui permettent une plus grande profondeur à l'information. ✓ Les médias acquis incarnent généralement ces médias complémentaires et sont grandement privilégiés par les communicateurs de par la profondeur de l'information qu'ils peuvent soutenir. ✓ Les médias gagnés sont une source crédible, quoique peu mentionnée. La stratégie d'ambassadeurs y fait écho.			✓ La reddition de compte par la publication de rapports est la base de la crédibilité. L'authenticité et la transparence doivent être au cœur de la communication des actions. ✓ Les parties prenantes peuvent agir à titre d'ambassadeurs crédibles pour relayer le message de RSE de l'entreprise		✓ Les partenariats cohérents et légitimes permettent à l'entreprise de montrer ses actions de façon crédible. ✓ Les experts-conseils donnent l'assurance aux communicateurs de la pertinence du message et de la rigueur scientifique des données.	
Sous-catégorisation												

CHAPITRE V

ANALYSE

Notre recherche a permis de jeter les bases d'un modèle exploratoire qui recense les facteurs ayant une influence sur crédibilité des communications en responsabilité sociale d'entreprise. Rappelons que la crédibilité se fonde sur la perception que les motivations de l'entreprise à entreprendre une démarche de responsabilité sont intrinsèques, c'est-à-dire altruistes et authentiques sans pourtant entrer en contradiction avec la notion de profit, qui reste cruciale pour permettre à l'entreprise de poursuivre ses activités.

Sous l'éclairage de l'analyse qualitative des entrevues effectuées, nous sommes en mesure de dresser deux principaux constats :

- A. La crédibilité spontanée se fonde d'abord sur la légitimité corrélative²³ et la pertinence du message. La conjoncture, incluant la réputation de l'entreprise, peut ensuite nuancer l'opinion. Nous nommerons ces catégories les facteurs d'influence primaire.
- B. Les quatre autres facteurs que sont le contenu, le média, les parties prenantes et l'association avec un tiers parti sont des facteurs d'influence secondaire et sous-tendent des stratégies communicationnelles relatives à la RSE qui participent à la crédibilité perçue.

5.1 Les facteurs d'influence primaire

La crédibilité spontanée se fonde d'abord sur la relation entre la légitimité corrélative et la pertinence du message. La conjoncture, incluant la réputation de l'entreprise,

²³ Rappelons que la légitimité corrélative fait référence au jugement basé sur les conséquences des activités de l'entreprise (Bitektine, 2011, p. 156). En d'autres termes, c'est le secteur d'activités qui fonde avant tout le jugement.

peut ensuite nuancer l'opinion. Ce premier constat nous amène à schématiser ce que nous avons appelé « les cadrans de la légitimité ».

5.1.1 Les cadrans de la crédibilité

Nous avons vu que le secteur d'activités de l'entreprise est un facteur d'influence majeur sur la crédibilité spontanée. Ainsi, pour évaluer la crédibilité des communications, ce sont d'abord les conséquences de l'industrie sur les pôles du développement durable qui seront évaluées. Jahdi et Acikdilli abondent dans le même sens : « la nature de l'industrie [...] joue un rôle crucial quant à la transmission de ce type de message » (traduction libre, 2009, p. 110). Si les activités de l'entreprise ont un impact positif sur le développement durable, ses communications faisant la promotion de sa démarche de responsabilité sociale ont alors plus de chance d'être perçues comme étant légitimes. Ce type d'évaluation rejoint l'une des dimensions de la légitimité de Bitektine, soit la légitimité corrélative. Ce constat nous semble rassurant par rapport aux tentatives d'écoblanchiment puisqu'au-delà de la communication, les conséquences des activités de l'entreprise sur l'environnement et la société restent le premier facteur d'influence de la crédibilité.

Ensuite, nous avons vu que la pertinence du message en fonction de la mission de l'entreprise était le second critère de la crédibilité spontanée. Van de Ven va dans le même sens en affirmant que pour favoriser la perception positive de la communication en RSE, l'entreprise doit démontrer en quoi la cause (ou l'initiative promue) est reliée à ses valeurs et à ses compétences (2008).

Ainsi, si l'on croise ces deux facteurs sur un modèle cartésien, nous pouvons avoir une bonne indication de la perception de crédibilité spontanée des campagnes en RSE. Dans un premier temps, nous avons placé sur l'axe des abscisses la légitimité corrélative accordée par l'évaluateur. Plus la perception du secteur d'activités est en lien avec le développement durable, plus la crédibilité spontanée sera favorisée.

Figure 5.1

Axe des abscisses – Légimité corrélative

Liste noire Perception que le secteur est inconciliable avec le développement durable	Liste grise Perception plus nuancée (selon les valeurs personnelles des individus)	Liste blanche Perception que le secteur est parfaitement cohérent avec le développement durable
-		+
Exemples: <ul style="list-style-type: none"> • Armes à feu • Tabac • Jeu de hasard • Malbouffe 	Exemples: <ul style="list-style-type: none"> • Entreprise de service • Télécommunication • Secteur bancaire • Restauration 	Exemples: <ul style="list-style-type: none"> • Recyclage • Transport en commun • Agriculture biologique

Dans un second temps, nous avons positionné sur l'axe des ordonnées la pertinence du message avec les activités de l'entreprise. Plus le lien est naturel, moins l'authenticité de la démarche est contestable et plus sa crédibilité est favorisée.

Figure 5.2

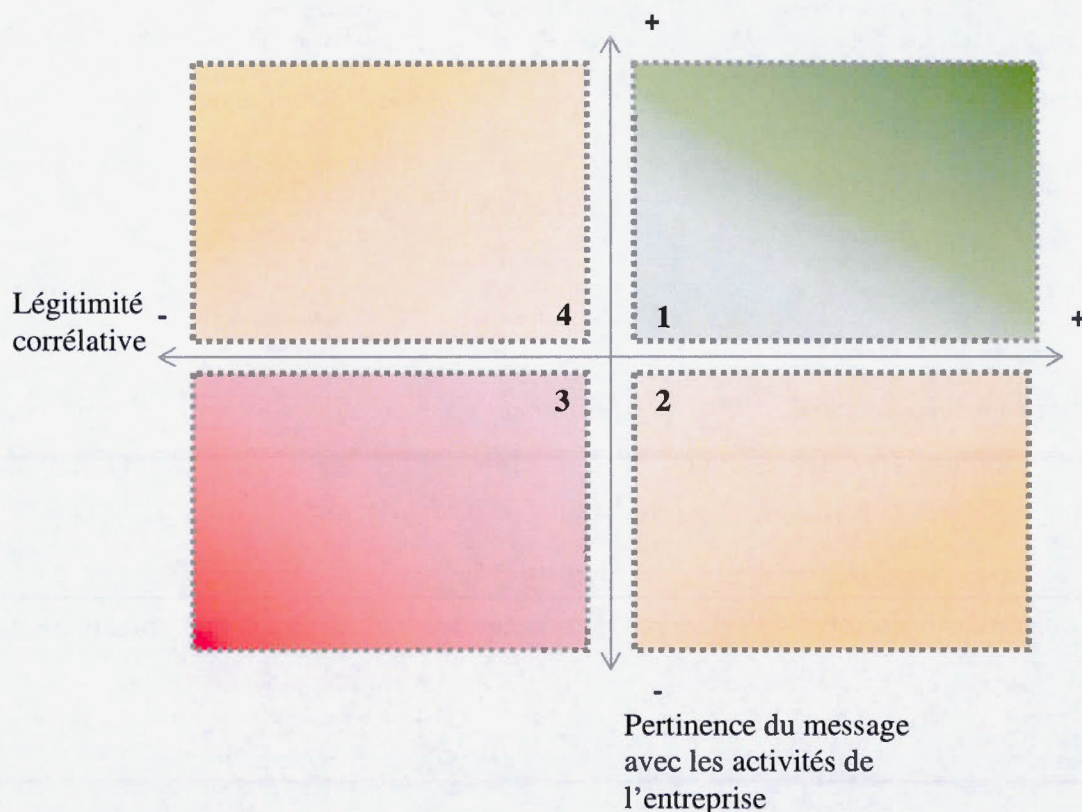
Axe des ordonnées – Pertinence du message avec les activités de l'entreprise

Jonction Le message de responsabilité concerne le secteur d'activités de l'entreprise	Exemple Cascades communique sa responsabilité en faisant la promotion de son produit recyclé
Abstraction Le lien entre le message et le secteur d'activités de l'entreprise nécessite un moment de réflexion	Exemple Coca-Cola communique son programme de protection des ours polaires puisque celui-ci a historiquement représenté la marque dans ses publicités
Disjonction Le message de responsabilité ne concerne pas, de près ou de loin, le secteur d'activités de l'entreprise	Exemple TD communique sa responsabilité via la protection des forêts et non via l'aide à la réduction de l'endettement ou toute autre initiative reliée aux finances

En positionnant les campagnes relatives à la RSE dans ces cadrans, nous pouvons obtenir une bonne indication de la perception de crédibilité spontanée.

Figure 5.3

Cadrans de la crédibilité spontanée



Les campagnes qui seront placées dans le premier cadran seront favorisées tandis que celles qui seront placées dans le troisième auront très peu de chances d'obtenir des résultats qui leur sont favorables sur le plan de la crédibilité. Les deuxième et quatrième cadrans, quant à eux, sont plus ambigus. Dans ces cas, la prise de position du récepteur pourrait être nuancée par d'autres facteurs, notamment la réputation de l'entreprise.

Afin de tester notre proposition, nous y avons apposé les résultats de crédibilité spontanée des campagnes présentées aux communicateurs.

automobile. Ainsi, la réputation de l'entreprise comme leader de la technologie hybride a fait en sorte que sa crédibilité spontanée soit favorisée.

Finalement, si la légitimité corrélatrice et la pertinence du message avec les activités de l'entreprise donnent une bonne indication de la crédibilité spontanée, les autres facteurs d'influence modulent les résultats, surtout si ces campagnes se retrouvent dans les deuxième ou quatrième cadrans.

5.1.2 La réputation de l'entreprise

La réputation de l'entreprise est basée sur la perception de l'évaluateur de ses expériences passées avec l'entreprise (Bitektine, 2011). Celles-ci lui permettent d'anticiper le comportement futur de l'entreprise. Selon Bitektine, « l'analyse des actions passées de l'organisation joue un rôle clé dans la formation du jugement de réputation » (traduction libre, 2011, p. 162). Gotsi et Wilson abondent en ce sens, soutenant que la réputation est l'évaluation générale d'une entreprise par rapport à l'expérience passée, celle-ci évolue dans le temps et diffère selon chaque personne (2001). Si les expériences passées sont positives, le capital de sympathie par rapport à la marque augmentera et ses communications relatives à la RSE seront favorablement reçues. C'est le cas notamment de St-Hubert, entreprise pour laquelle plusieurs communicateurs ont émis un jugement favorable compte tenu d'un fort capital de sympathie au Québec.

La récurrence, correspondant au degré de répétition d'un comportement dans le temps, participe aussi à la formation du jugement sur la réputation (Parguel *et al.*, 2011). Par exemple, les campagnes de Cascades étaient généralement accueillies favorablement par les communicateurs interrogés puisque l'entreprise met de l'avant l'aspect écologique de ses produits depuis ses débuts. La constance du message favorise sa réputation d'entreprise responsable et nourrit la perception de motifs intrinsèques. Libaert abonde en ce sens : « Il est impossible pour une entreprise de

convaincre de la solidité et pérennité de son engagement dans le développement durable lorsqu'elle change d'axe de communication tous les 18 mois » (2010, p. 147).

Ensuite, puisque la responsabilité sociale d'entreprise doit couvrir l'ensemble des pôles du développement durable, certains communicateurs ont relevé des incongruités dans les comportements des entreprises qui promeuvent leur engagement environnemental, mais dont l'implication sociale est faible. Cette incohérence, qui fait surface le plus souvent en confrontant les retombées de presse de l'entreprise (lors de scandales reliés aux conflits de travail par exemple) avec ses campagnes publicitaires, nourrit la perception de motifs extrinsèques. Rappelons que l'authenticité de la démarche passe d'abord par une non-différenciation du concept de responsabilité à travers les activités de l'entreprise, comme l'affirment Parguel, Benoit et Larceneux (2011).

De plus, les entreprises qui devancent les normes nourrissent les perceptions intrinsèques par rapport à leur démarche (Parguel *et al.*, 2011). Ainsi, les entreprises qui publicisent un comportement qui surpasse celui qui est communément attendu par le consensus social favorisent la crédibilité de leurs communications puisque la prise de risque est reconnue. Cet argument est d'ailleurs ressorti clairement lorsque les campagnes de la Prius de Toyota étaient présentées aux participants. Un autre exemple mentionné par l'un des participants est le cas de Home Dépôt qui, avant Rona, avait développé une gamme de produits de rénovation responsable.

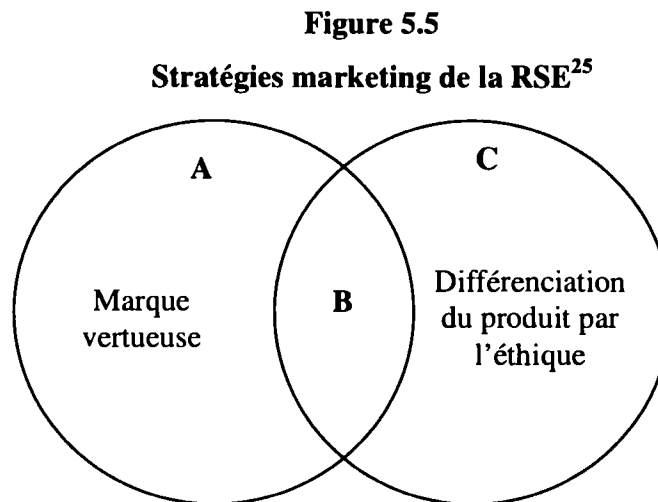
Pour les communicateurs rencontrés, une réputation favorable, jumelée à la récurrence des communications en RSE, à la cohérence des pratiques et à la prise de risque, nuance positivement la crédibilité spontanée. Ces constats sont d'ailleurs conformes à ce qui est ressorti de notre revue de littérature initiale.

5.2 Les facteurs d'influence secondaire

Les quatre autres facteurs d'influence que sont le contenu, le média, les parties prenantes et l'association avec un tiers parti sont des facteurs secondaires et sous-tendent des stratégies communicationnelles relatives à la RSE qui participent à la crédibilité perçue. Nous les voyons en détail dans les lignes qui suivent.

5.2.1 La cohérence du positionnement

Nous avons vu dans la section dédiée au contenu que la cohérence du positionnement de l'entreprise par rapport à celui de l'ensemble de ses produits ou d'une gamme de produits favorise la crédibilité. Sous l'éclairage des stratégies marketing de la RSE proposées par Van de Ven (2008), les propos des communicateurs suggèrent qu'une marque vertueuse, ayant un profil haut ou bas, utilisant la stratégie de différenciation d'un produit par l'éthique améliore sa crédibilité perçue puisque son positionnement général est cohérent. En effet, l'entreprise communique sa responsabilité en mettant en valeurs ses pratiques tout comme le résultat de ses activités, son produit. La section B de la figure ci-dessous représente le chevauchement de ces deux stratégies.



²⁵ Traduction libre, Van de Ven, 2008, p. 349

De plus, la notion de non-différenciation de Parguel, Benoit et Larceneux (2011), est pertinente dans ce cas puisque la cohérence du positionnement démontre que l'entreprise applique la responsabilité à toutes les facettes de ses activités. Notons toutefois que cette stratégie ne s'applique pas à toutes les entreprises, notamment celles dont le produit ne peut être différencié par l'éthique puisque la légitimité corrélative est faible. Loto-Québec, par exemple, applique une stratégie de marque vertueuse au profil bas, en publiant une information en profondeur sur sa performance environnementale et sociale sur son site web et en participant à de nombreuses conférences d'experts, mais ne fait pas d'activités marketing pour différencier son produit par l'éthique.

5.2.2 L'accessibilité de l'entreprise

Nous avons vu que l'accessibilité de la marque s'est avérée être une valeur récurrente dans le discours des communicateurs. Rapprocher l'entreprise de ses parties prenantes, créer une proximité, délaisser le ton moralisateur pour adopter un ton informationnel ou aspirationnel, faire un pacte avec les consommateurs adoptant l'axe d'un mouvement de responsabilisation, tous ces propos font écho à la « repersonnalisation » de la consommation, proposée par Grant (2009). Le principe symbolique de la marque s'érode pour faire place à une relation plus authentique et humble avec les publics cibles. Les valeurs perçues de modestie, d'empathie, d'intégrité et de sincérité mises de l'avant par Maisonneuve (2010) et Van de Ven (2008) font écho aux valeurs d'humilité, d'accessibilité et de transparence, mots-clés dans le discours des intervenants rencontrés.

5.2.3 Le média de contenu au cœur du mix médias

Selon les propos recueillis, il semble que le choix du média ne repose pas sur le fait qu'il permette des relations dialogiques avec les parties prenantes en concrétisant le

modèle de communicationnel bidirectionnel symétrique (Grunig, 2009). Comme nous l'avons vu, c'est plutôt le mix médias qui maximise la crédibilité perçue. L'importance que les communicateurs accordent aux médias acquis (le site web de l'entreprise, les plateformes sociales ou l'affichage en magasin, par exemple), de par la profondeur de l'information qu'ils peuvent soutenir, témoigne-t-elle de leur réticence par rapport au processus d'intersubjectivité, au sens de Maisonneuve (2010)? C'est une probabilité puisque les campagnes auxquelles ont participé les communicateurs étaient plutôt structurées pour promouvoir les intérêts de leur entreprise en mettant en valeur leurs initiatives de responsabilité sociale. Notons toutefois que, dans le cadre de notre démarche, nous avons seulement abordé les campagnes grand public et n'avons donc pas posé de questions spécifiques sur les processus de dialogue qui sont mis en place avec les parties prenantes. Nous devons ainsi émettre une réserve à ce constat portant sur les types de médias privilégiés. Par ailleurs, ces conclusions nous indiquent clairement que, du point de vue des communicateurs, la crédibilité n'est pas liée aux attributs dialogiques des médias. C'est plutôt la profondeur des informations exposées aux parties prenantes qui maximise les chances de crédibilité perçue.

5.2.4 L'imputabilité à l'égard des parties prenantes

Cette nécessaire profondeur de l'information fait écho à l'imputabilité de l'entreprise vis-à-vis de ses parties prenantes. En effet, les communicateurs ont dit accorder de l'importance à la reddition de comptes, surtout pour répondre aux attentes des parties prenantes les plus sensibilisées ou des experts, ceux que Dawkins nommerait les « militants de la RSE » (2005, p. 115). Selon la classification des parties prenantes de Michel, Wood et Agle (1997), ces parties prenantes pourraient être en situation de pouvoir puisqu'elles peuvent avoir une influence sur le jugement des politiques de RSE de l'entreprise et elles sont aussi légitimes puisque leurs actions sont communément acceptées et appropriées. En effet, le public s'attend à ce que les

experts émettent leur opinion par rapport aux déclarations environnementales et sociétales des entreprises; cela fait partie de leur rôle. La combinaison de ces deux caractéristiques fait des leaders d'opinion des parties prenantes dominantes.

En référence aux dimensions de la légitimité selon Bitektine, on peut mettre en lien l'imputabilité avec la légitimité procédurale (2011). C'est donc dire que ces parties prenantes dominantes accorderont une attention particulière aux procédures et aux mécanismes mis en place par l'entreprise pour remplir ses objectifs de performance sociale et environnementale. Nos entretiens font ressortir que les communicateurs sont conscients que la légitimité procédurale est une condition de base pour que ces parties prenantes accordent de la crédibilité au message.

L'exactitude et la modestie (Van de Ven, 2008) ainsi que la transparence (Libaert, 2010) permettent de favoriser la confiance des parties prenantes envers la divulgation des résultats. Selon Pasquero, « L'entreprise responsable est aujourd'hui une entreprise transparente. Elle exige une information abondante, compréhensible, juste, vérifiable, utile à la société et facile à interpréter » (2005, p. 125). Cette opinion est partagée par les communicateurs qui ont fait valoir l'importance de la transparence et de l'authenticité dans la communication de la RSE.

5.2.5 La communication endossée

Parguel, Benoit et Larceneux distinguent deux types de sources d'information sur la RSE : les sources contrôlées par l'entreprise (que l'on peut associer aux médias payés et aux médias acquis) et les sources non contrôlées (que les communicateurs ont identifiés comme les médias gagnés) (2011). Selon ces auteurs, les sources non contrôlées accroissent l'impact positif des campagnes en RSE (2011). Parallèlement, Morsing, Schultz et Nielsen affirment que « les consommateurs ne lisent pas la communication sur la RSE publiée par l'entreprise, mais basent leur jugement de la réputation de l'entreprise et sur l'opinion d'autres parties prenantes » (traduction

libre, 2008, p. 107). Vu l'importance accordée à la stratégie d'ambassadeurs par les communicateurs, on peut avancer que la communication endossée est couramment utilisée. En effet, les employés, les experts, les médias, les leaders de l'entreprise et la communauté web ont été identifiés chez les participants comme des sources qui peuvent participer à la crédibilisation du message.

D'abord, l'engagement des employés a été identifié par certains communicateurs comme moteur d'une campagne de RSE. Ces propos rejoignent la théorie de Morsing, Schultz et Nielsen selon laquelle :

[...] les données empiriques démontrent que la base d'une communication relative à la RSE perçue comme crédible ou fiable dépend de l'engagement des employés envers les politiques de responsabilité sociale, ce que nous identifions comme l'approche "de l'intérieur vers l'extérieur" (*Inside-out approach*) (traduction libre, 2008, p. 108).

Dawkins abonde dans le même sens : « [...] les employés sont un vecteur puissant pour améliorer la réputation de l'entreprise quant à sa responsabilité vis-à-vis de ses parties prenantes » (traduction libre, 2005, p. 119).

Ensuite, d'autres participants nous ont dit accorder une importance particulière à l'endossement des médias et des experts. Cela rejoint à nouveau les recherches de Morsing, Schultz et Nielsen, qui stipulent que la communication implicite de la RSE est le meilleur moyen de maximiser la crédibilité (2008). Rappelons que cette communication implicite se déroule en deux temps : la première phase est la communication de l'entreprise aux experts sur la base de données scientifiques et la seconde est la communication endossée et émise par ces experts au public.

De plus, les communicateurs ont fait mention des leaders d'entreprise comme ambassadeurs crédibles de la RSE. Cette stratégie fait écho à la dimension de la légitimité personnelle basée sur le charisme des leaders de l'organisation, telle que définie par Bitektine (2011). Bref, la communication endossée, que les

communicateurs identifient comme la stratégie d'ambassadeurs, semble un moyen de crédibiliser la communication tant pour les chercheurs que pour les praticiens interrogés.

5.2.6 La création de partenariats

La création de partenariats semble correspondre à la légitimité d'association de Bitektine, au sens où les liens entretenus avec des acteurs externes hautement légitimes renforcent la crédibilité perçue de la communication (2008). Toutefois, afin d'être perçus comme crédibles, nous avons vu que les partenariats doivent être développés dans une approche concertée, où les gains pour l'entreprise et l'organisme associé sont équitables. Libaert appuie cette proposition en affirmant que : « l'idée gagnant-gagnant est une tentative réussie de relégitimation de l'entreprise » (2010, p. 44). De plus, l'alliance doit paraître naturelle, comme le souligne Dawkins : « il y a des risques pour ce genre de campagne, particulièrement dans le cas où la cause choisie est perçue comme inappropriée pour l'entreprise » (traduction libre, 2005, p. 116).

5.2.7 La démonstration scientifique

L'utilisation de la démonstration comme registre communicationnel est présent dans le discours des communicateurs. Rappelons que la démonstration est définie comme « l'ensemble des moyens qui permettent de transformer une affirmation ou un énoncé en un "fait établi", que personne ne pourra contester [...] [Le] chercheur met en place une démonstration, acceptée par ses pairs, qui peuvent la vérifier, et par le public, sur la base de la confiance dans les experts » (Breton, 2006, p. 11). Nous avons vu que le recours à des firmes d'expert-conseil afin de valider les données scientifiques mises de l'avant était courant. L'analyse de cycle de vie, une méthodologie récurrente dans le discours, est aussi l'une des principales formes de démonstration dans le domaine de la RSE.

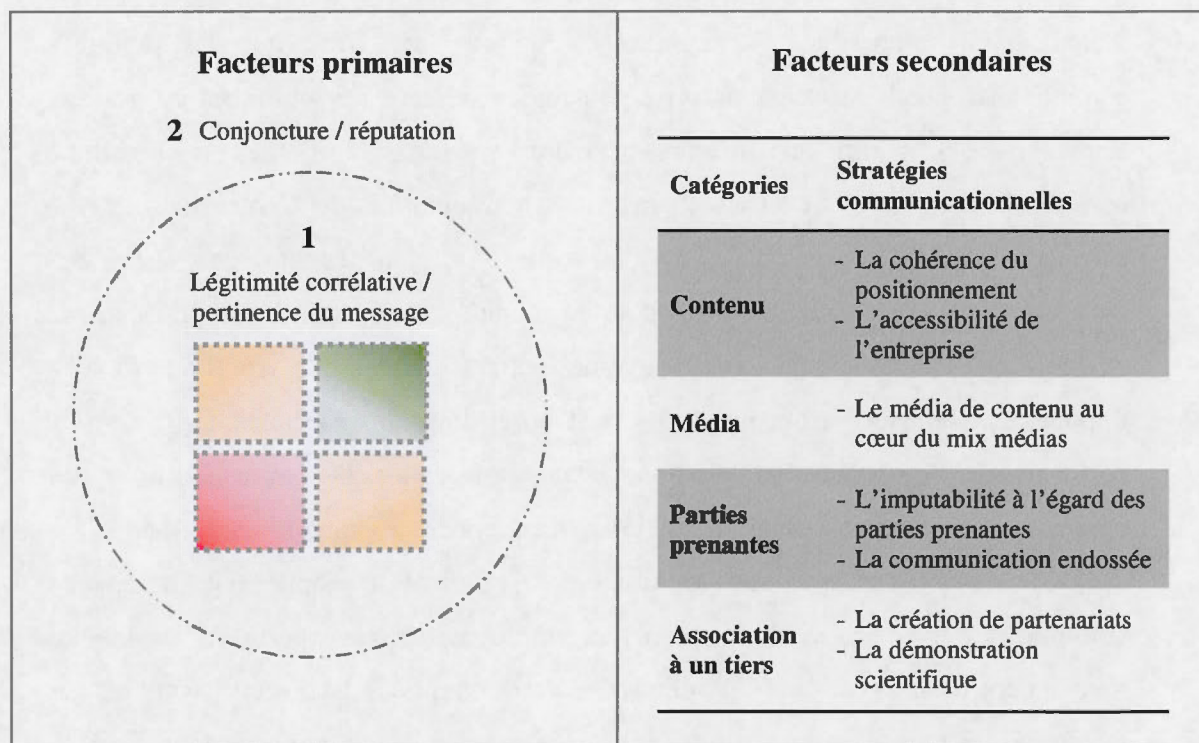
En définitive, nous pouvons constater que les stratégies communicationnelles issues des facteurs d'influence secondaire trouvent écho dans la littérature. Pourtant, l'une des principales dissensions avec la théorie est l'importance qui est accordée à la communication bidirectionnelle symétrique. Il semble que, dans la pratique, le dialogue ne soit pas un facteur majeur d'influence sur la crédibilité pour les communicateurs interrogés. Cette dimension, qui pourtant prenait une place importante de notre modèle initial, est évacuée de nos constats.

5.3 Synthèse des facteurs d'influence

Ancrée dans la pratique, notre recherche nous a permis de rassembler, en fonction des apprentissages clés des communicateurs québécois, les facteurs d'influence de la crédibilité dans un modèle multifacettes de la communication relative à la RSE. L'analyse nous a aussi permis de hiérarchiser ces facteurs en deux catégories. Le schéma suivant résume les constats de notre recherche.

Figure 5.6

Schéma de synthèse des facteurs d'influence de la crédibilité



D'abord, la crédibilité spontanée est issue de la combinaison entre la légitimité corrélatrice et la pertinence du message, puis elle est nuancée par la conjoncture, incluant la perception de la réputation de l'entreprise. Ensuite, les facteurs d'influence secondaire sous-tendent des stratégies communicationnelles qui ont un impact sur la crédibilité perçue des communications relatives à la RSE.

Les apprentissages clés des communicateurs, rassemblés dans ce schéma et enrichis des principales recherches scientifiques dans le domaine, jettent les bases d'une connaissance collective des meilleures pratiques de communication de la responsabilité sociale d'entreprise. Toutefois, on peut se questionner par rapport à une possible instrumentalisation de nos résultats de recherche à des fins manipulatoires. Rassembler les principaux facteurs d'influence pour en faire une « recette » de

communication efficace alors que les pratiques réelles de l'entreprise demeurent critiquables serait-il possible? Les résultats de notre recherche faciliteraient-ils l'écoblanchiment « crédible »? Nous ne pouvons affirmer avec certitude que ce scénario soit impossible. Par contre, il est faux de croire que les pratiques communicationnelles d'une entreprise sont indépendantes des pratiques de gestion. Rappelons que parmi les facteurs primaires retenus se trouvent la légitimité corrélative du secteur d'activités ainsi que la réputation de l'entreprise, qui se bâtissent surtout en fonction des actions réelles. De plus, les stratégies issues des facteurs d'influence secondaire ont pour la plupart un impact sur les pratiques de l'entreprise. Par exemple, comment une entreprise peut-elle continuer à être imputable envers ses parties prenantes et élaborer des plans crédibles de RSE si ses performances environnementales et sociétales sont faibles? Comment utiliser des médias de contenu de façon crédible si l'entreprise n'a aucune information en profondeur à communiquer sur ses initiatives? Comment développer une stratégie de communication endossée sans que ni les employés, ni les experts, ni les médias n'accordent de la crédibilité à la démarche de l'entreprise? Bref, cette synthèse des facteurs d'influence donne plutôt des balises pour les communicateurs qui se demandent comment parvenir à une communication crédible à propos des actions de leur entreprise. Un processus d'interinfluence entre les stratégies communicationnelles et les pratiques de gestion de l'entreprise peut ainsi s'opérer, sachant qu'un discours crédible en dépend.

CONCLUSION

L'enquête menée dans le cadre de ce mémoire a permis d'apporter un éclairage sur les facteurs d'influence de la crédibilité perçue en matière de communication de la responsabilité sociale de l'entreprise. À ce jour, la variété des pratiques et des stratégies employées pour promouvoir les initiatives de RSE témoignent de l'absence de consensus à travers l'industrie des communications. Le but général de cette recherche était de contribuer au décloisonnement des apprentissages issus de l'expérience des communicateurs-praticiens afin de jeter les bases d'un savoir collectif sur l'un des enjeux majeurs de la communication de la RSE : la crédibilité perçue.

En effet, nous avons vu qu'au cours des dernières années, l'intégration abondante de thèmes sociétaux ou environnementaux au discours corporatif de façon mensongère ou manipulateur, l'écoblanchiment, n'a fait qu'alimenter le scepticisme des citoyens envers les acteurs économiques mondiaux. Pourtant, les entreprises ont un rôle de premier plan dans ce projet de société qu'est le développement durable. Ainsi, leurs initiatives de responsabilité sociale ont le potentiel de retisser le lien de confiance qui les unit à la société civile. S'attaquer à la question de la crédibilité en RSE est une tentative de trancher le nœud gordien auquel font face les communicateurs-praticiens quand vient le temps de développer une stratégie de communication sur les initiatives de responsabilité sociale de leur entreprise.

Le tour d'horizon des recherches précédentes ainsi que les dimensions inhérentes au cadre conceptuel de l'objet de recherche nous ont permis de dégager de nombreuses sous-questions, lesquelles constituaient notre modèle initial des facteurs d'influence sur la crédibilité. Cinq catégories rassemblaient nos questions préliminaires : le contenu (quel registre communicationnel le message doit-il privilégier? Quelles

valeurs se dégagent d'une communication crédible?), le média (en quoi le média choisi pour véhiculer le message a-t-il une influence sur la crédibilité perçue? Par exemple, les plateformes interactives seraient-elles plus crédibles pour communiquer sur la RSE que les médias de masse?), la conjoncture (en quoi la conjoncture sociopolitique et organisationnelle a-t-elle une influence sur la crédibilité? Quel type de réputation peut y contribuer?), les parties prenantes (en quoi la mise en place de processus d'échange et de dialogue améliore-t-elle la crédibilité perçue?) et finalement, la source (dans quelle mesure les partenariats contribuent-ils à la crédibilité perçue? En quoi le message émis par une source indépendante est-il perçu de façon plus crédible? Dans quelle mesure la priorisation de la communication interne favorise-t-elle la crédibilité?) C'est à partir de ces nombreuses pistes de recherche que nous avons interrogé les communicateurs-praticiens.

Afin de couvrir l'ensemble des thèmes relevés dans la littérature sans toutefois s'y restreindre, nous avons choisi la technique de l'entrevue semi-directive. Onze communicateurs-praticiens ont été interrogés, dont quatre consultants et sept communicateurs en entreprise. L'entrevue était composée de quatre parties distinctes, nous permettant d'aborder l'objet de recherche sous une multiplicité de facettes. D'abord, il s'agissait d'une mise en contexte de l'entreprise et de l'historique de ses communications en RSE. Ensuite, nous demandions aux communicateurs de développer sur la stratégie et les apprentissages clés d'une campagne sur la RSE à laquelle ils avaient contribué, sous forme d'étude de cas. Puis, une dizaine de publicités sur la RSE étaient présentées en rafale aux communicateurs afin de recueillir leur réaction spontanée à l'égard de la crédibilité de ces campagnes. Enfin, l'entrevue se terminait par une discussion ouverte permettant aux communicateurs de résumer leur pensée au sujet des facteurs d'influences de la crédibilité.

De façon globale, les résultats révèlent que la crédibilité des communications en RSE est un sujet complexe, non exempt d'éléments de contradiction entre la littérature et la pratique. C'est également un enjeu qui couvre de façon exhaustive les facettes de la

communication, allant de la stratégie, au média utilisé, à la source du message jusqu'au contexte de diffusion. En effet, tous ces éléments ont un impact potentiel sur la crédibilité du discours de responsabilité corporative. Il appert toutefois que certains facteurs d'influence sont récurrents dans un contexte de jugement spontané tandis que d'autres servent plutôt à nuancer le jugement de départ. Ce constat nous a guidés vers une hiérarchisation des facteurs d'influence : les facteurs primaires, ayant une influence sur la perception de crédibilité spontanée, et les facteurs secondaires, qui étaient utilisés pour nuancer le jugement initial.

Parmi les facteurs d'influence primaire, le secteur d'activités de l'entreprise est un élément fondamental. Lorsque les campagnes étaient présentées en rafale aux participants, la nature des activités constituait le premier facteur d'influence du jugement. Si la mission de l'entreprise était en phase avec le concept de développement durable, l'opinion était d'emblée plus favorable à l'égard de ses communications. Au contraire, lorsque la nature de l'entreprise semblait inconciliable avec le développement durable du point de vue des participants, les communications avaient plus de chances d'être perçues comme opportunistes et non authentiques. Prenons par exemple le secteur du transport collectif dont les communications sur la RSE étaient spontanément perçues comme étant plus crédibles que les campagnes d'une entreprise du secteur de l'eau embouteillée, qui suscitaient plus de scepticisme. Ensuite, la pertinence du message constitue le second facteur d'influence primaire de la crédibilité. Plus le message de responsabilité était lié de façon évidente et naturelle à la mission de l'entreprise, plus la crédibilité accordée était forte. À l'opposé, lorsque le message concernait une initiative qui n'était pas directement liée à aux activités de l'entreprise, l'opinion à l'égard de la crédibilité du message était mitigée. La combinaison de ces deux facteurs primaires, soient les impacts du secteur d'activités en lien avec le développement durable et la cohérence du message avec la mission de l'entreprise, permet de maximiser les chances de crédibilité spontanée, selon les points de vue recueillis des communicateurs-praticiens.

Par ailleurs, dans les cas où le secteur d'activités de l'entreprise se situe dans une zone grise en regard du développement durable (c'est-à-dire qu'on ne peut trancher de façon évidente sur les retombées positives ou négatives de la mission de l'entreprise sur le développement durable), la réputation corporative exerçait une influence importante sur la crédibilité spontanée. Ainsi, les entreprises ayant un fort capital de sympathie au Québec, celles qui se distinguent comme étant des leaders sur le plan de la responsabilité ou encore celles dont les initiatives s'inscrivent dans le long terme, influençaient positivement la perception de crédibilité spontanée.

Les facteurs d'influence secondaire, quant à eux, sous-tendent des stratégies communicationnelles qui nuancent le jugement de crédibilité spontanée. En effet, cette catégorie de facteurs émergeait lorsque les participants rationalisaient leur jugement spontané ou encore lorsqu'ils abordaient la stratégie de la campagne à laquelle ils avaient participé. Nous avons recensé quatre catégories de facteurs d'influence secondaire : le contenu, le média, les parties prenantes et l'association à un tiers.

De façon générale, la cohérence et l'accessibilité sont les valeurs qualifiant le contenu d'une communication crédible sur la RSE, selon les participants rencontrés. La cohérence fait référence au positionnement du produit par rapport à celui de l'entreprise. Ainsi, lorsque l'entreprise se positionne comme une marque vertueuse et que ses produits se différencient par l'éthique, pour reprendre les termes de Van de Ven (2008), les communications sont perçues comme étant cohérentes et donc crédibles (Cascades, qui se positionne comme marque vertueuse et qui fait la promotion de ses produits en misant sur un argument écoresponsable, serait un bon exemple). À l'opposé, lorsqu'il y a une dichotomie entre le positionnement de l'entreprise et celui de ses produits à l'égard des valeurs de responsabilité, les chances de crédibilité perçues sont moindres (par exemple, BP se positionnait comme entreprise responsable avant la catastrophe écologique survenue dans le golfe du Mexique, quoique son produit, le pétrole, a toujours été perçu comme posant un

problème environnemental). Ensuite, l'accessibilité du contenu se traduit par le ton des communications en RSE. À cet égard, nos résultats témoignent d'un certain virage. D'un ton moralisateur ou culpabilisateur, les communicateurs nous ont dit désormais privilégier un ton informatif et humble. D'ailleurs, l'un des axes de communication récurrents est le mouvement de responsabilisation collective; plutôt que d'adopter une approche paternaliste, cet axe permet à l'entreprise de former un pacte avec ses parties prenantes en vue d'améliorer ses pratiques sociales ou environnementales. Le contenu du message ainsi formulé permet la création d'un lien de proximité avec la marque. L'abandon des stéréotypes verts et des lieux communs dans le contenu des messages témoigne aussi de la recherche d'une plus grande authenticité des communications relatives à la RSE.

Les propos que les communicateurs ont tenus à l'égard du média comme facteur de crédibilité ont révélé une dichotomie entre la littérature et la pratique. Vu l'importance de la communication bidirectionnelle symétrique dans l'éthique corporative et l'étendue des parties prenantes dont l'entreprise responsable doit tenir compte, les médias ayant des propriétés interactives et dialogiques semblent représenter, selon la littérature, une voie toute désignée pour soutenir la communication de la RSE. Toutefois, les communicateurs ne semblaient pas accorder une crédibilité intrinsèque à un média en particulier. C'est plutôt le mix médias (c'est-à-dire l'ensemble des plateformes constituant la stratégie média) qui a une influence sur la crédibilité perçue. Les médias qui peuvent soutenir une information en profondeur (site web de l'entreprise, plateformes sociales, infolettre ou affichage en magasin, par exemple) ont avantage à être utilisés comme moteur de la stratégie communicationnelle, tandis que les autres types de médias (médias de masse ou affichage, par exemple) peuvent être utilisés comme plateformes complémentaires. Dans ce type de stratégie, le communicateur évite la superficialité du message corporatif en s'assurant d'offrir aux parties prenantes désireuses d'en connaître

davantage une information complète et détaillée, participant ainsi à la crédibilité perçue.

Dans le même ordre d'idée, les communicateurs accordent une grande importance à la mise en place de mécanismes de reddition de comptes. Ainsi, l'imputabilité (par la publication de rapport de RSE selon les normes du GRI, par exemple) de l'entreprise est ressortie comme un facteur d'influence quant à la crédibilité perçue, surtout vis-à-vis des parties prenantes les plus sensibilisées ou des experts, qui sont de potentiels leaders d'opinion quant à la démarche de responsabilité de l'entreprise. D'ailleurs, la stratégie d'ambassadeurs, c'est-à-dire la transmission du message de l'entreprise par l'entremise d'acteurs crédibles (les employés, les experts, la communauté web ou le leader, par exemple), est vue positivement par les communicateurs, qui y voient un moyen de crédibiliser le message de RSE. La présence de mécanismes de dialogue et d'échange avec les parties prenantes n'est donc pas au cœur de la crédibilité du message. Selon les communicateurs, c'est plutôt l'imputabilité et la stratégie d'ambassadeurs qui y participent.

Finalement, l'association avec un tiers est ressortie comme une stratégie communicationnelle privilégiée pour maximiser les chances de crédibilité perçue. Selon les communicateurs, les partenariats avec des organisations légitimes et dont la mission est pertinente avec les activités de l'entreprise exercent une influence positive sur cette crédibilité. De plus, l'utilisation de la démonstration scientifique par le biais de firmes externes est une autre forme d'association prisée; à titre d'exemple, l'analyse de cycle de vie est une méthodologie récurrente dans le discours des communicateurs.

Le contenu, le médium, les parties prenantes et l'association à un tiers regroupent donc les principales stratégies communicationnelles utilisées par les communicateurs pour insuffler de la légitimité au message corporatif. Rappelons que nous avons catégorisé ceux-ci comme les facteurs d'influence secondaire sur la crédibilité perçue.

Cette classification des facteurs d'influence sur la crédibilité perçue pose des jalons permettant une meilleure compréhension de cet univers complexe que sont les communications en RSE. Sous l'éclairage des résultats obtenus, force est de constater que le premier facteur d'influence, soit la nature des activités de l'entreprise, n'est pas lié aux communications de l'entreprise. Ce constat nous semble rassurant par rapport aux tentatives d'écoblanchiment puisqu'au-delà la communication, le facteur ayant le plus d'influence sur la crédibilité reste les activités de l'entreprise, c'est-à-dire son impact réel sur l'environnement et la société. Celui-ci constitue plutôt un point de départ imposé avec lequel le communicateur doit travailler. Ainsi, il serait intéressant d'approfondir les facteurs d'influence sur la crédibilité perçue selon les types d'industries. Par exemple, les communications en RSE d'entreprises œuvrant dans l'extraction de matières premières sont sans doute guidées par des enjeux qui leur sont propres; le dialogue et l'ouverture avec les communautés environnantes deviendraient possiblement les premiers facteurs d'influence de la crédibilité perçue. Dans le même ordre d'idées, on peut penser que les communicateurs au sein d'entreprises manufacturières valorisent plus que leurs compères de l'industrie du service l'utilisation de méthodologies scientifiques telles que l'ACV pour calculer l'empreinte environnementale de leur chaîne de production et ainsi maximiser leur crédibilité perçue. Une autre piste intéressante pourrait être d'explorer les modulations de l'importance des facteurs d'influence et des stratégies communicationnelles en regard du type de propriété des entreprises (publique ou privé).

Par ailleurs, il serait intéressant, dans une recherche future, de sonder la perception spontanée des consommateurs en adoptant la technique des publicités relatives à la RSE présentées en rafale. Il serait ensuite possible de confronter les résultats aux propos tenus par les communicateurs afin de voir s'il existe une dichotomie entre l'opinion des praticiens et celle du public.

La crédibilité perçue de la communication relative à la RSE reste certainement un sujet vaste et encore peu exploré, mais qui est sans contredit digne d'intérêt pour les communicateurs-praticiens. En effet, nombre d'entre eux ont souligné leur enthousiasme à l'idée de lire des constats de notre enquête. Parce qu'ils sont ancrés dans la pratique, nous espérons que les résultats de notre recherche pourront servir de référence dans l'élaboration de stratégies communicationnelles futures relatives à la RSE et ainsi contribuer à la réintégration d'un discours corporatif crédible au sein du projet de société qu'est le développement durable.

ANNEXE A

FEUILLET D'INFORMATION

LA CRÉDIBILITÉ DES COMMUNICATIONS RELATIVES À LA RESPONSABILITÉ SOCIALE D'ENTREPRISE; LE POINT DE VUE DES COMMUNICATEURS

Objectifs de la recherche

Les notions de responsabilité sociale de l'entreprise et de développement durable sont devenues monnaie courante dans le discours corporatif. Si dans certains cas elles réussissent à démontrer un véritable engagement de l'entreprise, dans d'autres, elles alimentent le scepticisme des consommateurs, qui peuvent facilement y voir des manœuvres d'écoblanchiment. Il semble qu'à l'heure actuelle, communiquer sur les initiatives de responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise soit devenu un pari risqué.

Dans ce contexte, comment l'entreprise doit-elle communiquer au sujet de sa responsabilité sociale? Comment maximiser les chances de succès de telles campagnes auprès du public? Quels sont les facteurs de crédibilité de ce type de communication?

Dans la littérature, si certains auteurs se sont penchés sur cette question, il ne semble pas y avoir de modèle englobant tous les aspects de la communication dans un contexte de responsabilité sociale, encore moins dans sa spécificité québécoise.

L'objectif de cette recherche est de contribuer au décloisonnement du savoir issu de l'expérience des communicateurs québécois relativement à la communication sur la responsabilité sociale de l'entreprise. Plus spécifiquement, nous désirons comprendre quels sont les critères qui permettent de maximiser la crédibilité d'une communication sur la RSE en rassemblant les apprentissages clés issus de l'expérience des praticiens.

Méthodologie

Des entrevues individuelles seront menées auprès d'une douzaine de communicateurs praticiens qui ont collaboré à la stratégie, au déploiement et/ou à l'exécution de campagnes au sujet de la responsabilité sociale d'entreprise. Nous nous intéressons à des campagnes grand public adressées aux Québécois(es) qui ont eu lieu au cours des trois dernières années.

Les données recueillies proviendront d'entrevues semi-directifs et les résultats seront compilés et analysés dans une perspective de recherche qualitative. Toutes les données resteront strictement confidentielles, à l'usage de l'équipe de recherche seulement.

Équipe de recherche

Stéphanie Yates, professeure, Département de communication sociale et publique, Université du Québec à Montréal

Flavie Desgagné-Éthier, étudiante à la maîtrise, Université du Québec à Montréal

Pour plus d'informations

Flavie Desgagné-Éthier : desgagne-ethier.flavie@courrier.uqam.ca 514 604-4641

ANNEXE B

FORMULAIRE DE CONSENTEMENT

IDENTIFICATION

Chercheure : Flavie Desgagné-Éthier

Programme d'enseignement : Maîtrise en communication

Adresse courriel : desgagne-ethier.flavie@courrier.uqam.ca

Téléphone : 514.604.4641

BUT GÉNÉRAL DU PROJET ET DIRECTION

Vous êtes invité à prendre part à cette recherche visant à comprendre quels sont les facteurs de crédibilité d'une campagne de communication relative à la responsabilité sociale de l'entreprise du point de vue des communicateurs. La recherche vise également à approfondir la problématique de la légitimité de ces campagnes dans leur spécificité québécoise et à rassembler les apprentissages clés issus de l'expérience des praticiens en communication. Ce projet est réalisé dans le cadre d'un mémoire de maîtrise en communication sous la direction de Stéphanie Yates, professeure du département de communication sociale et publique de la Faculté de communication de l'Université du Québec à Montréal. Elle peut être jointe au (514) 987-3000 poste 2493 ou par courriel à l'adresse suivante : yates.stephanie@uqam.ca.

NATURE DE VOTRE PARTICIPATION

Votre participation consiste à accorder une entrevue individuelle de type semi-directif au cours de laquelle il vous sera demandé de décrire, entre autres choses, votre expérience passée en tant que communicateur ayant collaboré à une campagne de communication publique relative à la responsabilité sociale d'entreprise ainsi que votre perception quant à la légitimité de ce type de campagne en général. Cette entrevue sera enregistrée sous forme numérique avec votre permission et prendra de 60 à 90 minutes de votre temps. L'entrevue se déroulera au lieu déterminé et à l'heure convenue avec le chercheur. La transcription sur support informatique qui en suivra ne permettra pas de vous identifier.

AVANTAGES et RISQUES

Votre participation contribuera à l'avancement des connaissances par une meilleure compréhension des critères de légitimité de campagnes relatives à la responsabilité sociale de l'entreprise du point de vue des communicateurs dans le but ultime de contribuer au décloisonnement du savoir issu de l'expérience des praticiens. En principe, il n'y a pas de risque d'inconfort particulier associé à votre participation à cette rencontre. Notez que vous demeurez libre de ne pas répondre à une question et de donner le degré de détails qu'il vous convient sans avoir à vous justifier. Il vous est également possible de mettre fin à votre participation à la recherche en tout temps.

CONFIDENTIALITÉ

Il est entendu que les renseignements recueillis lors de l'entrevue sont confidentiels et que seules, la chercheure, Flavie Desgagné-Éthier, et sa directrice de recherche, Stéphanie Yates, auront accès à l'enregistrement sonore de votre entrevue et au contenu de sa transcription. Les enregistrements sonores, leur transcription ainsi que les formulaires de consentement seront

enregistrés numériquement sur l'ordinateur personnel de la chercheuse ainsi que sur disque dur externe afin de préserver des copies de sauvegarde. Ces documents ne seront pas transmis sur Internet afin de préserver leur confidentialité. De plus, les fichiers seront enregistrés sous pseudonymes. Ils seront conservés jusqu'à publication du mémoire et seront ensuite effacés de la mémoire numérique dans un délai de six mois après le dépôt final.

Il est entendu la chercheuse est présentement à l'emploi d'une entreprise de consultant en communication et que les résultats de type qualitatif sont utilisés à des fins de recherche seulement. L'entrevue n'implique en aucun cas la divulgation de résultats quantifiés ou confidentiels.

ANONYMAT

Les informations confidentielles que sont le nom, prénom et titre des participants, ne seront pas divulguées dans le rapport de recherche. Si des extraits d'entrevue sont intégrés, des pseudonymes (codage chiffré, par exemple : Participant 1) seront utilisés dans le texte tout en prenant soin d'omettre certaines caractéristiques afin de ne pas associer facilement l'exemple à un participant donné.

PARTICIPATION VOLONTAIRE

Votre participation à ce projet est volontaire. Cela signifie que vous acceptez de participer au projet sans aucune contrainte ou pression extérieure, et que par ailleurs vous êtes libre de mettre fin à votre participation en tout temps au cours de cette recherche. Dans ce cas, les renseignements vous concernant seront détruits. Votre accord à participer implique également que vous acceptiez que la chercheuse puisse utiliser aux fins de la présente recherche (articles, conférences et communications scientifiques) les renseignements recueillis à la condition qu'aucune information permettant de vous identifier ne soit divulguée publiquement.

COMPENSATION FINANCIÈRE

Votre participation à ce projet est offerte gratuitement. Un résumé des résultats de recherche vous sera transmis au terme du projet.

DES QUESTIONS SUR LE PROJET OU SUR VOS DROITS?

Vous pouvez contacter la chercheuse, Flavie Desgagné-Éthier, au (514) 604-4641 pour des questions additionnelles sur le projet. Vous pouvez également discuter avec la directrice de recherche des conditions dans lesquelles se déroule votre participation et de vos droits en tant que participant.

Le projet auquel vous allez participer a été approuvé sur le plan éthique de la recherche avec des êtres humains. Pour toute question ne pouvant être adressée à la directrice de recherche ou pour formuler une plainte ou des commentaires, vous pouvez contacter le Président du Comité d'éthique de la recherche pour étudiants impliquant des êtres humains, Emmanuelle Bernheim, au numéro (514) 987-3000 # 5021. Il peut être également joint au secrétariat du Comité au numéro (514) 987-3000 # 2433.

REMERCIEMENTS

Votre collaboration est essentielle à la réalisation de ce projet et nous tenons à vous en remercier.

SIGNATURES :

Je, _____ reconnais avoir lu le présent formulaire de consentement et consens volontairement à participer à ce projet de recherche. Je reconnais aussi que la chercheuse a répondu à mes questions de manière satisfaisante et que j'ai disposé suffisamment de temps pour

réfléchir à ma décision de participer. Je comprends que ma participation à cette recherche est totalement volontaire et que je peux y mettre fin en tout temps, sans pénalité d'aucune forme, ni justification à donner. Il me suffit d'en informer la chercheuse.

Signature du participant :

Date :

Nom (lettres moulées) et coordonnées :

Je, _____ déclare avoir expliqué le but, la nature, les avantages, les risques et les inconvénients de l'étude et avoir répondu au meilleur de mes connaissances aux questions posées.

Signature de la chercheuse :

Date :

Veillez conserver le premier exemplaire de ce formulaire de consentement pour communication éventuelle avec l'équipe de recherche et remettre le second à l'interviewer.

ANNEXE C

GUIDE D'ENTRETIEN

Quels sont les facteurs de crédibilité d'une communication en matière de responsabilité sociale d'entreprise? Le point de vue des communicateurs.

1. MERCI
2. DÉROULEMENT (4 PARTIES DE L'ENTREVUE)
3. FORMULAIRE DE CONSENTEMENT
4. QUESTIONS?
5. DÉBUT DE L'ENREGISTREMENT

INTRO

- Explication du rôle

BLOC 1 : ENTREPRISE + RSE

- Intégration dans les **pratiques de gestion**
- Intégration dans la **communication**

BLOC 2 : CAMPAGNE

RÔLE DANS LA CAMPAGNE + ACTEURS IMPLIQUÉS

CONTEXTE

- Problématique / contexte
- Objectifs
- Clientèle visée

STRATÉGIE

- *Insight*
- Stratégie
- Message + visuels

DÉPLOIEMENT

- Achat média
- Promotion / concours
- Partenariats
- Médias sociaux
- Relations publiques
- Web
- Autres tactiques?

RETOMBÉS

- Réponse positive des consommateurs? Des employés?
- Retombées de presse?

BLOC 3 : AUTRES CAMPAGNES EN RAFALE

1. PERCEPTION SPONTANÉE
2. RATIONALISATION DE L'OPINION

BLOC 4 : DISCUSSION GÉNÉRALE

Est-ce que n'importe quelle marque peut communiquer sur la RSE tout en étant crédible?

Est-ce qu'on fait une campagne de publicité traditionnelle comme on fait une campagne sur la RSE? Quelle serait la différence?

- Branding en arrière-plan?
- Construire sur le long terme?
- Créer une conversation?

Dans quel contexte peut-elle être crédible et non opportuniste?

- Produit vert?
- Marque vertueuse?
- Leader?
- Récurrence des actions?
- Imputabilité/reddition de compte?
- Association à un tiers?
- Certification?

Quel type de **message**?

- Aspirationnel
- Informatif

Quel type de **média**?

- Permet les interactions?
- Traditionnel?

Clientèle visée?

- Jeune génération versus baby-boomers?

CONCLUSION

AUTRES POINTS?

FIN

REMERCIEMENT

ANNEXE D

CAMPAGNES RELATIVES À LA RSE PRÉSENTÉES EN RAFALE









**Suivez
le courant
collectif.**

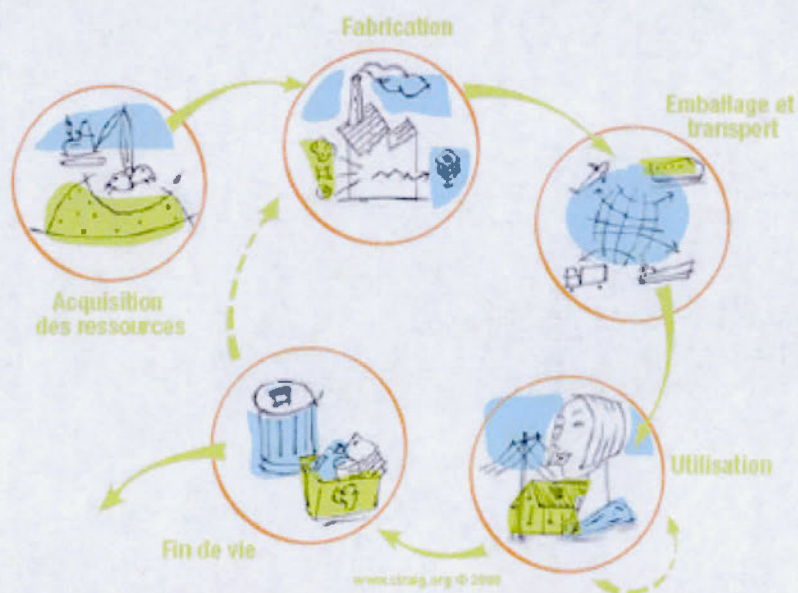


**RECYCLER ET ÉCONOMISER,
C'EST DOUBLEMENT PAYANT.**



RONA
Pour bien faire

Découvrez l'ABC de la rénovation écologique, en un seul clic.
RONA, pour bien faire www.eco.rona.ca



Étapes du cycle de vie d'un produit

Le cycle de vie d'un produit comprend l'acquisition des ressources, la fabrication, l'emballage et le transport, l'utilisation et la fin de vie









21^{ET}22
SEPTEMBRE

.....
**AVENUE
MCGILL
COLLEGE**

La STM vous invite à célébrer le transport collectif ! Activités, animation, concours, surprises et exclusivités pour les clients de la STM. L'avenue McGill College sera fermée à la circulation automobile pour l'occasion !





facebook Trouvez des personnes, des lieux ou d'autres choses Flavie Accueil

Je suis vert Cascades
86 J'aime · 3 personnes en parlent

Je suis vert Cascades
Communauté
Vous avez un projet environnemental qui vaut la peine d'être souligné et partagé, mais qui aurait besoin de financement pour continuer? Inscrivez-vous!

Franois Tremblay
Chroniqueur environnement
Salut, Bonjour!

Je suis vert
concoure
Je suis vert

Isarta - Emplois
Offres d'emploi en marketing, publicité, communications, rédaction, vente et graphisme.
J'aime · Jocelyn Chaput aime ça.

À propos **Photos** **Mentions J'aime**

À la une

je suis cascades et voici mon nouveau look

i am soft cascades
soft on everything it touches
doux partout
je suis doux
100%
12

i am green cascades
je suis vert
100%

i am unique cascades
je suis unique
100%

i am from here cascades
je suis d'ici
100%

i am proud cascades
je suis fier
100%

i am brilliant cascades
je suis brillant
100%

ultra cascades
ultra
100%

Météo Média

Qualité de l'air de Montreal : de mieux en mieux

Accueil | Aide | Concours | Abonnements | Applications météo | English

Prévisions Météo active Cartes Routes et voyage Nouvelles et infos Photos et vidéos Activités extérieures

Chercher un lieu sur meteo.media.com

Montréal, QC H3V 2Y7

Vos Prévisions locales: Montréal, QC

Heure Locale: Mardi 9 octobre 2012, 8:24 pm

Conditions actuelles Mardi 9 octobre 2012, 16:05 HAE

14°C
Quelques nuages

Température : 14 Humidité relative : 49%
 Vents : 8-9 km/h Pression : 102 kPa
 Lever du soleil : 7:03 Visibilité : 14.5 km
 Coucher du soleil : 16:19 Pluie : -

Carte radar Aujourd'hui 16:16 HAE
 À l'heure de pointe Caméras locales en direct

Prévisions horaires Tendances 14 jours
 MicroMétéo Observez votre météo à 1 km près

Photos et vidéos : Couleurs automnales

Montréal, QC
 Montréal, QC
 Montréal, QC
 Montréal, QC
 Verbe, QC

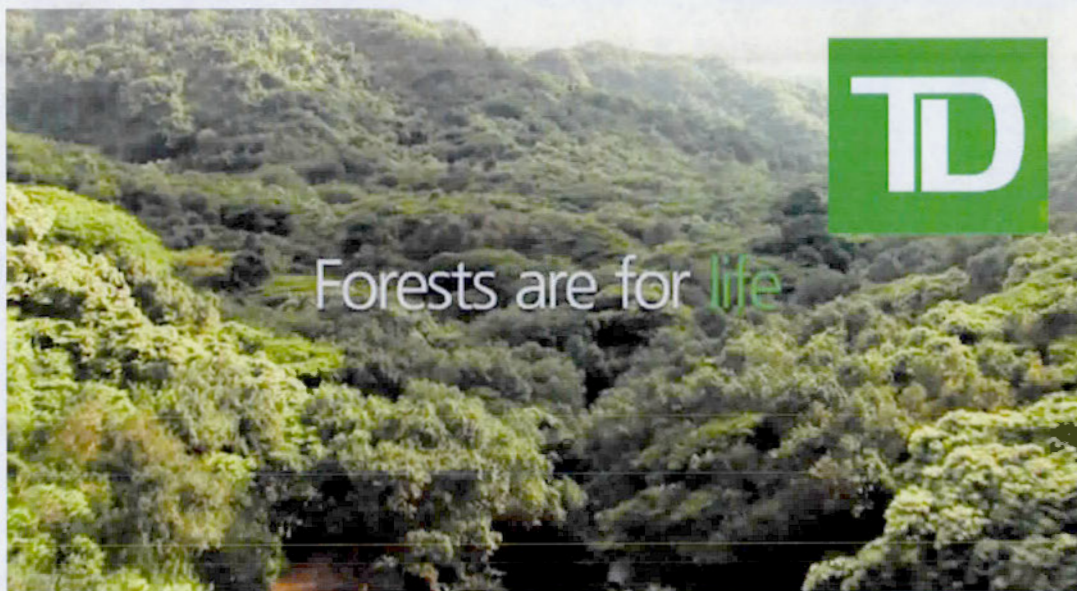
Un air plus sain

Il ne s'agit là que d'une raison de protéger nos forêts

Visualiser l'expérience

L'étendue de la zone forestière que nous avons protégée aujourd'hui :

8 8 4 0 4 km²





TD Forests






Paper touches almost every aspect of our business. But here at TD, we're working to change that with a new initiative – **TD Forests**. It's built around two main pillars – reduce and grow. By 2015 we intend to

Grow
We've partnered with the

Reduce
We're working to reduce our

iCoke.ca™ Get Rewards Enter Contests Earn Points Extras My Profile Français | Help

Enter a PIN What's your drink?    

THIS HOLIDAY WE WANT TO SHOW OUR COMMITMENT TO PROTECT THE ARCTIC.

Since 1993, polar bears have been our symbol of holiday joy. But these magnificent creatures are at risk, as climate change is melting their icy arctic home.

DONATE NOW & COKE WILL MATCH

Start your journey here

ADOPT-A-CUB
See what it's like for a polar bear mother - by raising your own virtual polar bear cub.
Coming Soon

SHARE THE BEARS
See the latest updates about the bears from Facebook and Twitter.

\$1265
Canadian donations for date: **Help WWF protect the Arctic home of the polar bear.**







Go
Green

TOYOTA
Partenaire de l'opération de plantation

Plus d'arbres,
plus de vie!

TOYOTA, PIONNIER ET LEADER DES TECHNOLOGIES HYBRIDES





BIBLIOGRAPHIE

LIVRES

Bernays, E. (2008). *Propaganda; Comment manipuler l'opinion en démocratie*. (O. Bonis, trad.) Montréal : Lux Éditeur (1927).

Breton, P. (2006). *L'argumentation dans la communication* (4^e édition). Paris : La Découverte.

Del Balso, M. et Lewis, A. D. (2007). *Recherches en sciences humaines; une initiation à la méthodologie*. Mont-Royal : Thomson Groupe Modulo.

Freeman, E. R. (2010). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Cambridge : Cambridge University Press, (1984).

Gond, J.-P. et Igalens, J. (2008). *La responsabilité sociale de l'entreprise*. Paris : Presses universitaires de France.

Grant, J. (2009) *Le manifeste du marketing vert*. (Bernard, J.-P., trad.) La Plaine St-Denis : Éditions AFNOR.

Grunig, J. E. et Hunt, T. T. (1984) *Managing Public Relations*. New York : Holt, Rinehart and Winston.

Igalens, J. et Point, S. (2009). *Vers une nouvelle gouvernance des entreprises : L'entreprise face à ses parties prenantes*. Paris : Dunod.

Libaert, T. (2010). *Communication et environnement, le pacte impossible*. Paris : Presses universitaires de France.

Maisonneuve, D. (2010). *Les relations publiques dans une société en mouvance* (4^e édition). Québec : Presses de l'Université du Québec.

Miller, K. (2005). *Communication theories: Perspectives, processes, and contexts* (2^e édition). New York : McGraw Hill.

Mongeau, P. (2008). *Réaliser son mémoire ou sa thèse : côté jeans & côté tenue de soirée*. Québec : Presses de l'Université du Québec.

Mucchielli, R. (1974) *L'analyse de contenu des documents et des communications*. Paris : Les éditions ESF.

Notebaert, J.-F. et Séjeau, W. (2010) *Écoblanchiment; Quand les 4X4 sauvent la planète*. Paris : Les petits matins.

Pirotte, G. (2007). *La notion de société civile*. Paris : La Découverte.

Tremblay, S. (dir.) (2007). *Développement durable et communications; Au-delà des mots, pour un véritable engagement*. Québec : Presses de l'Université du Québec.

CHAPITRES DE LIVRE

Lapointe, A. (2007). RSE et DD, des pratiques en quête de légitimité. Dans Tremblay, S. (dir.) *Développement durable et communications; Au-delà des mots, pour un véritable engagement* (63-76). Québec : Presses de l'Université du Québec.

Pasquero, J. (2005). La responsabilité sociale de l'entreprise comme objet des sciences de gestion. Le concept et sa portée. Dans Turcotte, M.-F. et Salmon, A. (dir.) *Responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise* (112-143). Québec : Presses de l'Université du Québec.

Capron, M. (2010). Conclusion – Pouvoirs et contre-pouvoirs des puissances économiques : vers un nouveau contrat social mondial? Dans Gendron, C., Vaillancourt J.-G. et Audet, R. (dir.) *Développement durable et responsabilité sociale. De la mobilisation à l'institutionnalisation* (249-264). Canada : Presses internationales polytechnique.

ARTICLES

Aggeri, F. et Godard, O. (2006). Les entreprises et le développement durable. *Entreprises et Histoire*, 45, 6-19.

Bitektine, A. (2011). Toward a theory of social judgments of organizations: The case of legitimacy, reputation, and status. *Academy of Management Review*, 36(1), 151-179.

Bodger, A. et Monks, M. (2009). Legal and regulatory update; Getting in the red over green: The risks with green marketing. *Journal of Sponsorship*, 3(3), 284-293.

Dawkins, J. (2005). Corporate responsibility: The communication challenge. *Journal of Communication Management*, 9(2), 108-119.

Dhaouadi, I. (2008). La conception politique de la responsabilité sociale de l'entreprise : vers un nouveau rôle de l'entreprise dans une société globalisée. *Revue de l'organisation responsable*, 3(2), 19-32.

Gendron, C. et Revéret, J.-P. (2000). Le développement durable. *Économies et Sociétés*, série F (37), 111-124.

Gotsi, M. et Wilson, A. M. (2001). Corporate reputation: seeking a definition. *Corporate communications: An International Journal*, 6(1), 24-30.

Greenwood, M. (2007). Stakeholder Engagement : Beyond the Myth of Corporate Responsibility. *Journal of Business Ethics*, 74, 315-327.

Grunig, J. E. (2000). Collectivism, Collaboration, and Societal Corporatism as Core Professional Values in Public Relations. *Journal of Public Relations Research*, 12(1), 23-48.

Grunig, J. E. (2009). Paradigms of global public relations in an age of digitalisation. *PRism*, 6(2). Récupéré de <http://www.prismjournal.org/fileadmin/Praxis/Files/globalPR/GRUNIG.pdf>

Jahdi, K. S. et Acikdilli, G. (2009). Marketing Communications and Corporate Social Responsibility (CSR): Marriage of Convenience or Shotgun Wedding? *Journal of Business Ethics*, 88, 103-113.

Kent, M. L. et Taylor, M. (2002). Toward a dialogic theory of public relations. *Public Relations Review*, 28, 21-37.

Laufer, W. S. (2003). Social Accountability and Corporate Greenwashing. *Journal of Business Ethics*, 43, 253-261.

Maignan, I., Ferrell, O. C. et Ferrell, L. (2005). A stakeholder model for implementing social responsibility in marketing. *European Journal of Marketing*, 39(9/10), 956-977.

Mitchell, R. K., Wood, J. D. et Agle, B. R. (1997). Towards a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts. *Academy of management Review*, 22(4), 853-887.

Morsing, M. et Schultz, M. (2006). Corporate social responsibility communication: stakeholder information, response and involvement strategies. *Business Ethics : A European Review*, 15(4), 323-338.

Morsing, M., Schultz, M. et Nielsen, K. U. (2008). The Catch 22 of communicating CSR: Findings from a Danish study. *Journal of Marketing Communications*, 14(2), 97-111.

Munshi, D. et Kurian, P. (2005). Imperializing spin cycles: A postcolonial look at public relations, greenwashing, and the separation of publics. *Public Relations Review*, 31, 513-520.

Parguel, B., Benoît-Morceau, F. et Larceneux, F. (2011). How Sustainability Ratings Might Deter Greenwashing : A Closer Look at Ethical Corporate Communication. *Journal of Business Ethics*, 102, 15-28.

Van de Ven, B. (2008). An Ethical Framework for the Marketing of Corporate Social Responsibility. *Journal of Business Ethics*, 82, 339-353.

SITES WEB

Flynn, G. et Valin. (2008) *Société canadienne des relations publique; définition*. Récupéré le 10 février 2013 de <http://scrp.ca/aboutus/mission.aspx>

Public Relations Society of America. (2013) *What is Public Relations? PRSA's Widely Accepted Definition*. Récupéré le 20 décembre 2012 de <http://www.prsa.org/AboutPRSA/PublicRelationsDefined/#.Uri6IvTuKSo>

Terrachoice. (2013). *The Sins of Greenwashing*. Récupéré le 23 juin 2013 de <http://sinsofgreenwashing.org/index.html>

ÉTUDES - RAPPORTS

Organisations des nations unies. Commission mondiale sur l'environnement et le développement. (1987). *Our Common Future*. Rédigé par Brundtland, G. H., Oxford : Oxford University Press.

Québec. Ministère du développement économique, innovation et exportation du Québec. (2011) *Sondage en développement durable à l'intention des entreprises du Québec; Rapport final, janvier 2011*. Québec : l'auteur.

Observatoire de la Consommation Responsable. (2012) *Tableau de bord de la communication responsable; Première partie : Guide de réflexion et de bonnes pratiques pour le marché québécois*. Rédigé par Durif, F. et Corriveau, N. Récupéré le 27 mars 2013 de <http://consommationresponsable.ca/tableau-de-bord-de-la-communication-responsable-j-7/>

Observatoire de la Consommation Responsable. (2013) *Baromètre de la consommation responsable*. Rédigé par Durif, F. et Boivin, C. Récupéré le 3 décembre 2013 de http://consommationresponsable.ca/wp-content/uploads/2013/11/BCR_2013.pdf

Organisation des Nations Unies. Conférence sur l'environnement et le développement. (1992, 3-14 juin). *Agenda 21*. Rio de Janeiro: l'auteur. Récupéré le 26 février 2011 de <http://www.un.org/french/ga/special/sids/agenda21/>